

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL A
TRAVÉS DE LA REDUCCIÓN DE BRECHAS IDENTIFICADAS EN
LOS PERFILES DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EDITORIAL
PRODUCTORA DE LIBROS PATITO PROLIPACIA. LTDA.**

ING. MARÍA ROSA OBANDO RODRÍGUEZ

DIRECTOR: ING. VÍCTOR HUGO RAMÍREZ LAFUENTE, MBA.

QUITO, 2014

DIRECTOR:

Ing. Víctor Hugo Ramírez Lafuente, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Darwin Ramírez Cárdenas, MBA. Phd.

Dr. José Luis Piñeiros Mendoza, MBA.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.1 ANÁLISIS DE ENTORNO.....	4
1.1.1 Político – Legal	4
1.1.2 Económico.....	5
1.1.3 Socio – Cultural.....	7
1.1.4 Tecnológico Ambiental.....	8
1.2 ANÁLISIS INTERNO	9
1.2.1 Reseña Histórica.....	9
1.2.2 Productos y Servicios.....	10
1.2.3 Ubicación – Instalaciones – Equipos	10
1.2.4 Estructura Institucional	11
1.2.4.1 Proceso Estratégico	11
1.2.4.2 Procesos Cadena de Valor	11
1.2.4.3 Procesos de apoyo.....	12
1.2.5 Situación Comercial	13
1.2.6 Análisis FODA.....	13
2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	15
2.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	17
2.2 COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	17
2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	18
2.4 ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO TÉCNICO DE COMPETENCIAS.....	19

3	DISEÑO DE PERFIL DE CARGOS	38
3.1	ORGANIGRAMA.....	38
3.2	INVENTARIO DE CARGOS	39
3.3	METODOLOGÍA.....	41
3.4	MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES.....	42
4	IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE COMPETENCIAS	114
4.1	ANTECEDENTES	114
4.2	METODOLOGÍA.....	116
4.3	RECOPIACIÓN DE DATOS	120
4.4	TABULACIÓN DE DATOS, RESULTADOS Y ANÁLISIS	122
4.5	ANÁLISIS GENERAL	126
4.6	IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS	127
5	PLAN DE DESARROLLO	129
5.1	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	129
5.1.1	Autoformación	129
5.1.2	Formación Interna	131
5.1.3	Capacitación Interna.....	132
5.1.4	Capacitación Externa	132
5.1.5	Coaching & Mentoring	133
5.2	DISEÑO DE PLAN DE DESARROLLO	134
5.3	ESQUEMA DE SEGUIMIENTO	136
5.3.1	Seguimiento del Plan de Desarrollo	136
6	MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL PLAN DE DESARROLLO	142
6.1	METODOLOGÍA.....	142
6.2	RESULTADOS DEL PLAN DE DESARROLLO	143
6.2.1	Medición del desempeño.....	143
6.3	COMPARACIÓN DE RESULTADOS SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN	149
6.4	ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	162

7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	170
7.1	CONCLUSIONES.....	170
7.2	RECOMENDACIONES	171
	BIBLIOGRAFÍA	173
	ANEXOS	174
	ANEXO 1	175
	ANEXO 2	177
	ANEXO 3	178
	ANEXO 4	181
	ANEXO 5	192
	ANEXO 6	228
	ANEXO 7	305

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Índice de desempleo 2012-2013	6
Tabla 2.	Extracto de instituciones y estudiantes a nivel nacional.....	7
Tabla 3.	Competencias Institucionales	17
Tabla 4.	Competencias Estratégicas	18
Tabla 5.	Competencias Específicas	18
Tabla 6.	Relación de Tipo de Competencias con Niveles Organizacionales PROLIPA.....	19
Tabla 7.	Competencia institucional - Conducta Laboral	20
Tabla 8.	Competencia institucional - Conocimiento del Puesto	21
Tabla 9.	Competencia institucional - Productividad y Calidad	22
Tabla 10.	Competencia estratégica - Orientación a Resultados	23
Tabla 11.	Competencia estratégica - Planificación y Resolución.....	24
Tabla 12.	Competencia estratégica - Liderazgo.....	25
Tabla 13.	Competencia institucional - Comunicación Efectiva	26
Tabla 14.	Competencia institucional - Trabajo en Equipo	27
Tabla 15.	Competencia específica - Servicio al Cliente	28
Tabla 16.	Competencia institucional (comportamientos) - Conducta Laboral.....	29
Tabla 17.	Competencia institucional (comportamientos) - Conocimiento del puesto.....	30
Tabla 18.	Competencia institucional (comportamientos) - Productividad y Calidad.....	31
Tabla 19.	Competencia institucional (comportamientos) - Orientación a Resultados.....	32
Tabla 20.	Competencia estratégica (comportamientos) - Planificación y Resolución	33
Tabla 21.	Competencia estratégica (comportamientos) - Liderazgo	34
Tabla 22.	Competencia específica (comportamientos) - Comunicación Efectiva.....	35
Tabla 23.	Competencia específica (comportamientos) - Trabajo en Equipo.....	36

Tabla 24.	Competencia específica (comportamientos) - Servicio al Cliente.....	37
Tabla 25.	Distribución de cargos por nivel.....	39
Tabla 26.	Resumen inventario de cargos	40
Tabla 27.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Gerente Editorial.....	42
Tabla 28.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Redactor.....	44
Tabla 29.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Corrector de Estilo.....	46
Tabla 30.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Jefe de Diseño.....	48
Tabla 31.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Diseñador.....	50
Tabla 32.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Dibujante	52
Tabla 33.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Pintor	54
Tabla 34.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Jefe de Bodega.....	56
Tabla 35.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Asistente de Bodega	58
Tabla 36.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Ayudante de Bodega.....	60
Tabla 37.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Chofer	62
Tabla 38.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Jefe de Mantenimiento	64
Tabla 39.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Asistente de Mantenimiento	66
Tabla 40.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Mecánico	68
Tabla 41.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Auxiliar de Limpieza	70

Tabla 42.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Jefe de Sistemas.....	72
Tabla 43.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Asistente de Adquisiciones.....	74
Tabla 44.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Asistente de Recursos Humanos.....	76
Tabla 45.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Supervisor de Ventas	78
Tabla 46.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Asesor Comercial	80
Tabla 47.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Ayudante de Ventas.....	82
Tabla 48.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Jefe de Facturación	84
Tabla 49.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Analista de Crédito	86
Tabla 50.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Facturador.....	88
Tabla 51.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Asistente de Mercadeo.....	90
Tabla 52.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Contador General.....	92
Tabla 53.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Asistente Contable.....	94
Tabla 54.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Asistente de Mejoramiento Continuo	96
Tabla 55.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Auditor Interno	98
Tabla 56.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Representante de la Gerencia General.....	100
Tabla 57.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Recepcionista.....	102
Tabla 58.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Mensajero	104

Tabla 59.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Gerente General	106
Tabla 60.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Gerente Administrativo	108
Tabla 61.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Gerente Recursos Humanos.....	110
Tabla 62.	Manual específico de funciones y de competencias laborales - Cargo: Gerente Comercial	112
Tabla 63.	Evaluación de competencias Cargo: Redactor, año 2010.....	115
Tabla 64.	Competencias por nivel y valor meta PROLIPA.....	117
Tabla 65.	Calendario de evaluación de competencias	121
Tabla 66.	Resumen de tabulación general evaluación de competencias año 2011	123
Tabla 67.	Presupuesto de Capacitación	135
Tabla 68.	Definición indicador cumplimiento del Plan de Desarrollo	138
Tabla 69.	Resultados de evaluación de competencias 2012 - Resumen General	142
Tabla 70.	Evaluación de Competencias 2012 - Nivel 1, Análisis Comparativo.....	144
Tabla 71.	Evaluación de Competencias 2012 - Nivel 2, Análisis Comparativo.....	145
Tabla 72.	Evaluación de Competencias 2012 - Nivel 3, Análisis Comparativo.....	146
Tabla 73.	Evaluación de Competencias 2012 - Nivel 3, Análisis Comparativo.....	147
Tabla 74.	Indicador Cumplimiento en ejecución de proyectos	149
Tabla 75.	Indicador promedio en el tiempo de despacho	150
Tabla 76.	Indicador cumplimiento de entrega de material impreso	151
Tabla 77.	Indicador calificación de crédito	152
Tabla 78.	Indicador atención de pedidos	153
Tabla 79.	Cumplimiento de plan preventivo de vehículos	154
Tabla 80.	Cumplimiento reclamos solucionados.....	155
Tabla 81.	Cumplimiento de satisfacción del cliente	156
Tabla 82.	Resumen comparativo de resultado de indicadores 2011 vs. 2012	161
Tabla 83.	Prueba de Distribución Normal - Datos año 2011.....	162
Tabla 84.	Resultado prueba Ks para distribución normal datos 2011	164
Tabla 84.	Prueba de distribución normal - Datos año 2012	164
Tabla 86.	Calculo de prueba T para dos muestras emparejadas	165
Tabla 85.	Resultado prueba Ks para distribución normal datos 2012	166
Tabla 87.	Resultado prueba T para dos muestras emparejadas	167

Tabla 88.	Resumen de datos calculo prueba de Wilcoxon	168
Tabla 89.	Calculo prueba de Wilcoxon sobre indicadores de gestión	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Comparativo Ultima Década	6
Figura 2.	Comparativo índice de desempleo 2012 - 2013	6
Figura 3.	No. de Estudiantes y No. de Instituciones por tipo a Nivel Nacional	7
Figura 4.	Mapa de procesos Sistema de Gestión de Calidad PROLIPA.....	11
Figura 5.	Análisis FODA PROLIPA.....	13
Figura 6.	Tabulación promedio nivel 1, año 2011	124
Figura 7.	Tabulación promedio nivel 2, año 2011	125
Figura 8.	Tabulación promedio nivel 3, año 2011	125
Figura 9.	Tabulación promedio nivel 4, año 2011	126
Figura 10.	Plan de desarrollo - Comportamiento Mensual	138
Figura 11.	Plan de desarrollo - Comportamiento Anual	139
Figura 12.	Cumplimiento de plan de desarrollo.....	139
Figura 13.	Cumplimiento de lo planificado a tiempo	140
Figura 14.	Evaluación de competencias 2012 - Comparativo	143
Figura 15.	Evaluación de competencias - Nivel 1 - Comparativo 2011-2012.....	144
Figura 16.	Evaluación de competencias - Nivel 2 - Comparativo 2011-2012.....	145
Figura 17.	Evaluación de competencias - Nivel 3 - Comparativo 2011-2012.....	146
Figura 18.	Evaluación de competencias - Nivel 3 - Comparativo 2011-2012.....	147
Figura 19.	Indicador cumplimiento en ejecución de proyectos	157
Figura 20.	Indicador promedio en el tiempo de despacho	157
Figura 21.	Indicador cumplimiento en la entrega de material impreso.....	158
Figura 22.	Indicador calificación de crédito	158
Figura 23.	Indicador atención de pedidos	159
Figura 24.	Indicador cumplimiento plan preventivo de vehículos.....	159
Figura 25.	Indicador reclamos solucionados.....	160
Figura 26.	Indicador satisfacción del cliente	160
Figura 27.	Grafica prueba T (una cola).....	167

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del presente trabajo de disertación se encuentra enfocado al Diseño e Implementación de un Sistema de Evaluación de Competencias para la Editorial PROLIPA, empresa 100% ecuatoriana, cuya trayectoria en el mercado data desde hace 35 años.

PROLIPA cuenta desde el año 2008 con la certificación de no Normas ISO 9001, a pesar de ello se pudo determinar una debilidad importante dentro del mismo, relacionado con el capítulo 6.2 de la Norma, referente al compromiso de la organización en determinar y evaluar las competencias necesarias para su personal.

La importancia de las competencias laborales del talento humano de una empresa constituyen un referencial de suma relevancia, por una parte aseguran a la Dirección que sus procesos se encuentran manejados por personal que cumple con la educación, formación, habilidad y experiencia técnica requerida; y por otra, la hacen competitiva al mercado al poder manejar procesos eficientes y eficaces.

Con el presente trabajo de disertación se ha desarrollado e implementado un sistema adecuado de determinación y evaluación de competencias, basado en los objetivos estratégicos de la compañía. Luego de su implementación, se logró disminuir no sólo las brechas de competencias encontradas en el personal, sino también un impacto positivo importante en los resultados de indicadores y económicos de la misma, a pesar de que las condiciones del mercado fueron sumamente difíciles durante el periodo que se realizó el estudio.

Partiendo de los resultados finales, la compañía podrá determinar nuevas competencias para sus perfiles de cargo y adicionar nuevas alternativas de desarrollo para su personal, como es el Coaching & Mentoring enfocado a personas y puestos claves dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

PROLIPA CIA. LTDA. es una editorial Ecuatoriana que crea y comercializa textos para educación general básica y de bachillerato, ecuatoriana que tiene 35 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, sus textos van dirigidos a la educación general básica y de bachillerato, en la actualidad ya cuenta con cerca de 170 títulos de textos educativos.

Esta empresa fue una de las primeras Editoriales del país en implementar y certificar las ISO 9001; sin embargo, a pesar de contar por algunos años con el sistema de gestión de calidad se detectó un sistema deficiente de evaluación de competencias de su personal, lo cual podría afectar potencialmente al requisito 6.2.2 "Competencia, formación y toma de conciencia" de las Normas ISO 9001, al no poder demostrar objetivamente que su personal cumple con las competencias necesarias para la realización de su trabajo.

El objetivo principal del presente trabajo de disertación está enfocado en el diseño e implementación de un sistema de evaluación de competencias para la Editorial PROLIPA, mismo que ha sido alcanzado a través del:

- Análisis del entorno e interno de la organización, determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Actualización y mejora de los perfiles de cargos, considerando su estructura organizacional.
- Desarrollo del Diccionario de Competencias Institucionales, Estratégicas y Específicas de la compañía, con base a sus valores y objetivos estratégicos.
- Identificación de brechas de competencias del personal, cotejando documentación de respaldo y con la aplicación de evaluaciones de competencias de 360 grados.

- Elaboración y aplicación del plan de desarrollo, que incluyó re-inducción, entrenamiento, formación y capacitación al personal en temas relacionados con las brechas encontradas.

Finalmente, se muestra y cuantifica el impacto positivo logrado en Prolipa, por la implementación del trabajo descrito; para este efecto, se utilizó la medición de indicadores de gestión, análisis de correlación y los mismos resultados económicos de la Editorial de los periodos en estudio.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

El este capítulo se tratará de determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa tanto en ámbito interno como externo. Con este análisis se podrá identificar las necesidades del cliente interno y externo, además de la planificación de estrategias FODA.

PROLIPA CIA. LTDA. es una editorial ecuatoriana que tiene 35 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, sus textos van dirigidos a la educación general básica y de bachillerato, su producto estrella, bajo el cual ha logrado tener posicionamiento en sus clientes ha sido el libro PATITO LEE, en la actualidad ya cuenta con cerca de 170 títulos de textos educativos.

En el año 2008 la empresa logra la implementación y certificación ISO 9001, a través del diseño de un sistema de gestión de calidad, el cual con los años ha seguido madurando y mejorando, con el compromiso y respaldo directo de la Dirección Estratégica.

Con estos antecedentes, se ha pudo identificar una debilidad importante para la empresa, en lo que respecta a la evaluación de las competencias del personal, la misma que es subjetiva al momento de su medición y por ende en algún momento podría haber llegado a afectar potencialmente al cumplimiento del requisito 6.2.2 "Competencia, formación y toma de conciencia" de la Norma ISO 9001:2008, que indica que "la organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia." (Norma ISO 9001:2008)

Esto básicamente debido a que se utilizaban registros de evaluación sumamente intrínsecos, que podrían estar sujetos a un criterio no apropiado por parte del evaluador, y por ende no se puede demostrar ante una auditoria externa que efectivamente el personal involucrado con la realización del producto es debidamente competente con el trabajo que se encuentra realizando.

La presente disertación pretende demostrar que a través del desarrollo de un sistema adecuado de competencias, que permita realizar evaluaciones objetivas y posteriormente tomar acciones sobre las brechas encontradas, los resultados se verán reflejados en los indicadores de gestión de la editorial. Para lo cual, se inicia con un diagnóstico de la situación actual, basados en el análisis del entorno e interno de PROLIPA.

1.1 ANÁLISIS DE ENTORNO

1.1.1 Político – Legal

Dentro de los factores político y legal, al ser una Editorial cuyo productos son textos educativos, resulta de vital importancia tener muy presentes las políticas y leyes actuales que se han implementado en el periodo de mandato presidencial del Eco. Rafael Correa, quien como se conoce maneja un idealismo Sumak Kawsay, que promueve entre otras cosas el desarrollo equitativo y el bienestar común, por ende durante últimos años ha impulsado la gratuidad de la educación hasta el tercer nivel; es así como los establecimientos fiscales a nivel nacional han sido beneficiados no sólo con una mejora en la infraestructura, sino también con la entrega gratuita de uniformes y de textos educativos para los alumnos, entre otras cosas. Es así, como se indica en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en el Capítulo VII - Disposiciones Generales, CUARTA: La Autoridad Educativa Nacional es responsable y garante de producir y distribuir los textos, cuadernos y ediciones de material educativo, uniformes y alimentación escolar gratuitos

para los niños, niñas y adolescentes de la educación pública y fiscomisional. Los textos deberán ser actualizados cada tres años con arreglo a la calidad de los contenidos en relación con los principios y fines de la educación, en el marco de la Ley de Contratación Pública. Este factor resulta negativo para la compañía, considerando que el 60% de sus clientes han sido hasta el momento establecimientos fiscales, a quienes de acuerdo a regulaciones realizadas por el Ministerio de Educación se les ha prohibido sugerir la adquisición de cualquier material educativo adicional al que se encuentra establecido por ésta entidad, ante lo cual, la editorial se ve obligada a promover nuevas estrategias de mercado que le permitan incorporarse con sus productos en instituciones particulares.

Por otro lado, también se puede acotar el interés gubernamental por desarrollar el nivel de la calidad de la educación; para lo cual se inició desde finales del 2009 aproximadamente, evaluaciones permanentes tanto a educadores como a educandos. De aquí parte la necesidad del segmento de los docentes de estar en continua capacitación, tanto en temas de pedagógicos como técnicos de acuerdo a su especialidad.

1.1.2 Económico

Los cambios cada vez más fuertes que se producen en la actividad económica respecto a la educación, demandan que se implemente nuevos procesos de comercialización y que se estudie periódicamente el mercado para conocer la tendencia de los requerimientos de las instituciones, profesores y padres de familia, así como disponer de indicadores de alerta que posibiliten la adecuada toma de decisiones por parte de la dirección estratégica de PROLIPA.

De acuerdo a los datos proporcionados por el INEC, se puede observar que el Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja de la última década llegando al 4.89% en el mes de junio de 2013 que comparado con el de junio de 2012 que fue de 5.19% se puede concluir que tasa de desempleo en este periodo disminuyó en 0.30% lo que permite que PROLIPA pueda llegar abarcar diferentes tipo de mercado.

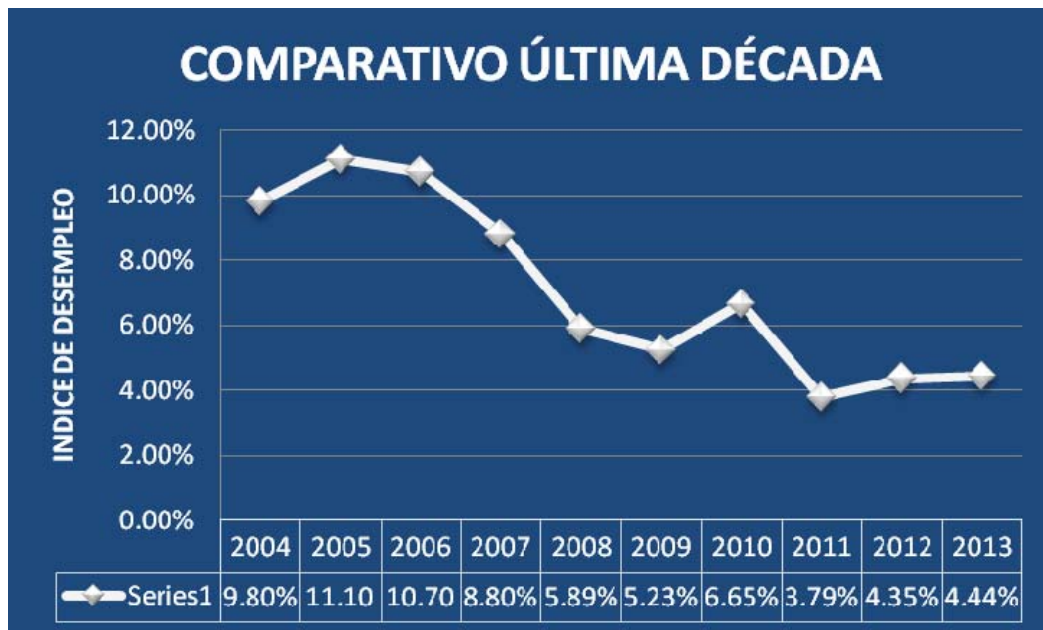


Figura 1. Comparativo Ultima Década

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Tabla 1

Índice de desempleo 2012-2013

INDICE DE DESEMPLEO 2012-2013	
PERIODO	% DE DESEMPLEO
Junio-30-2013	4,89%
Junio-30-2012	5,19%

DISMINUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO	0,30%
-------------------------------------	-------

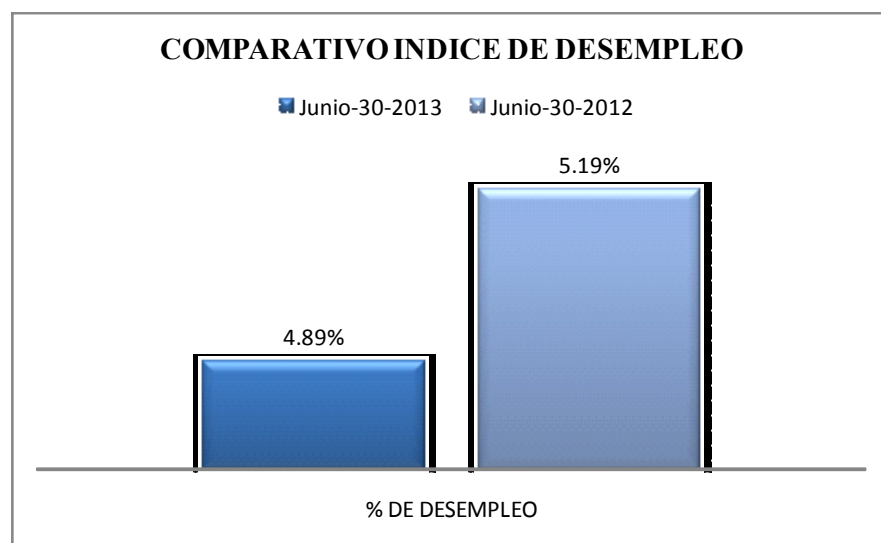


Figura 2. Comparativo indice de desempleo 2012 - 2013

1.1.3 Socio – Cultural

De acuerdo a las últimas estadísticas que han sido publicadas en el INEC, el índice de analfabetismo en el país en el año 2010 fue del 6.80%, es decir, 676.945 personas iletradas, sobre una población mayor de 15 años de 9'955.074 de habitantes.

Desde el 2010 el Ministerio de Educación del Ecuador, dentro de la Subsecretaría de Coordinación Educativa está implementando el Proyecto de Educación Básica para jóvenes y Adultos “EBJA” que se empezó a desarrollar desde el 2011 y pretende culminar a finales del 2013, este proyecto busca reducir el analfabetismo en un 2.8% lo que es equivalente a alfabetizar 278.742 personas, para alcanzar una tasa del 4% de manera progresiva hasta el año 2013. (Ministerio de Educación, 2013)

De aquí, que también resulta interesante realizar un análisis del sobre el total de alumnos que existen en los distintos tipos de establecimientos del país, para lo cual se ha tomado como referencia los datos que ha presentado el Ministerio de Educación, en su documento El detalle de las instituciones educativas distribuidas por zonas, distritos y circuitos se encuentra detallado en la parte de ANEXOS de este trabajo.

Tabla 2
Extracto de instituciones y estudiantes a Nivel Nacional

	Nº DE ESTUDIANTES	Nº INSTITUCIONES	% ESTUDIANTES	% INSTITUCIONES
FISCALES	3.256.782	22.176	70%	74%
FISCOMISIONALES	265.154	1.187	6%	4%
MUNICIPALES	52.753	359	1%	1%
PARTICULAR	1.061.539	6.193	23%	21%
	4.636.228	29.915		

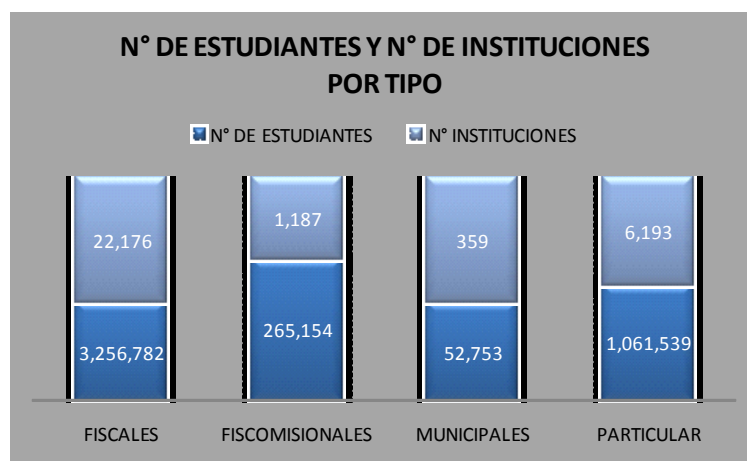


Figura 3. No. de Estudiantes y No. de Instituciones por tipo a Nivel Nacional

Fuente: Ministerio de Educación, 2012

La gráfica anteriormente detallada, nos permite visualizar que del total de universo de estudiantes de Educación General Básica impresionantemente el 70% de éstos se encuentra asistiendo a instituciones fiscales, en tanto que el 23% a instituciones municipales, el 7% adicional se reparte entre instituciones fiscomisionales y municipales. Esto da la pauta para que la Editorial tenga muy presente, la clara reducción de mercado de alumnos particulares debido a que en un importante porcentaje estos se han preferido cambiarse a una educación gratuita o simplemente se vieron forzados por el cierre de instituciones particulares que existió en el último año, debido a las presiones gubernamentales.

Finalmente dentro de este aspecto, es importante considerar la presión que tienen actualmente los establecimientos particulares, debido al control y evaluación que está realizando el Ministerio de Educación, que incluye no sólo la revisión de balances contables, sino también de infraestructura, auditorías, pedagogías, estándares de calidad como son: cumplimientos de currículo nacional, consejería estudiantil entre otros. Con base a los resultados de estas evaluaciones, los establecimientos podrán ser categorizados para cobrar rubros de pensiones referentes a su nivel. Esta situación, preocupa a algunos establecimientos particulares, que si no pasan dicha evaluación se verán obligados a cerrar sus instalaciones. (El Comercio, 2013)

1.1.4 Tecnológico Ambiental

En la actualidad, los cambios tecnológicos sumamente cambiantes nos forza a todos a estar pendiente de todo lo que nos rodea, desde nuestro trabajo, nuestra comunidad, nuestra familia, hasta nuestro hogar, en fin todo lo relacionado con la vida cotidiana, y por ende, en las empresas produce un gran impacto en cuanto a la administración de sus recursos.

El caso de la educación, no es ajena al factor tecnología, puesto que con base a esta se pueden propiciar capacidades técnicas que permiten un mejor y adecuado manejo de la información, además, de desarrollar la creatividad y la resolución de problemas. Con base a estas, inclusive, se pueden racionalizar ciertos procesos educativos que permiten mejorar el sistema escolar.

Se debe mencionar como una a las TIC que básicamente son herramientas de tecnología y comunicación, considerándose un apoyo importante a la pedagogía. Una herramienta de gran valor dentro de ésta área, son las plataformas educativas, que representan un recurso que ofrece al maestro organización y ahorro de tiempo dentro de sus clases. Una de las más usadas es Moodle por su flexibilidad, usabilidad e interactividad con diversos recursos y actividades educativas. Éstas representan una gran oportunidad para la editorial, al momento de generar nuevos proyectos para el segmento al cual desea alcanzar.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 Reseña Histórica

En 1980, el profesor Luis H. Calderón Calle, concibió la idea de elaborar un cuaderno de escritura para el Primer Grado escolar, llamado “Patito Uno”, texto que se convertiría en el auxiliar de los maestros, llenando un vacío pedagógico que por muchos años había sido olvidado afectando de manera directa a los niños que ingresaban a iniciar sus primeras letras en la escuela.

Su primer texto educativo, Patito Uno, se convierte en un texto de referencia en el mercado, por el cual, empieza a receptor sugerencias y felicitaciones que motivan al autor a continuar escribiendo hasta completar la primera colección de los libros denominados PATITO, lo que marcó el inicio de una historia de esfuerzo y dedicación en beneficio de la educación escolar del país. Colección que fue de gran éxito y que permitió al autor vender más de 100.000 ejemplares al corto tiempo que haberlos creado.

A partir del 2003, los libros PATITO, pasan a ser administrado por el Ing. José Luis Calderón Mediavilla, quien le da un giro corporativo convirtiéndola en PROLIPA Productora de Libros Patito. En el año 2008 PROLIPA es acreditada por UKAS y SGS en un sistema de Gestión de Gestión de Calidad basado en procesos, en este proceso se contó con la participación y apoyo de cada uno de sus empleados para alcanzar un logro que llenó plenamente las expectativas y de satisfacción de quienes se involucraron directa e indirectamente en estas acciones, para el año 2011 se obtuvo una recertificación sobre este sistema; en la cual se evidencia que la empresa está cumpliendo con los objetivos propuestos inicialmente con respecto a este sistema.

1.2.2 Productos y Servicios

En la actualidad la Editorial cuenta con cerca de 165 textos educativos. Cubriendo las siguientes áreas:

- Lengua y Literatura
- Matemáticas
- Ciencias Naturales
- Estudios Sociales
- Caligrafía
- Cultura Estética
- Lectura comprensiva
- Inglés
- Computación
- Música
- Desarrollo del pensamiento
- Investigación
- Dibujo Técnico

1.2.3 Ubicación – Instalaciones – Equipos

Productora de Libros Patito Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. de la Prensa N58-154 y Cristóbal Vaca de Castro. Cuenta con un edificio de cuatro pisos donde funcionan las oficinas administrativas, y con 3 bodegas de aproximadamente 800 m2. Además, tiene oficinas propias de venta en: Guayaquil, Ambato, Manta, Ibarra, Santo Domingo.

En el área de Diseño se poseen equipos de alta tecnología como: Equipos de diseño IMAC, discos externos, plotter, impresoras láser.

La impresión de los textos se la realiza en una empresa perteneciente al grupo de accionistas, cuyo nombre es Grafitext, misma que cuenta con máquinas de última tecnología como son: KOMORI y HEIDELBERG.

1.2.4 Estructura Institucional

La estructura institucional de la Editorial se encuentra determinada por el mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad. A partir de éste, se han definido criterios y métodos para asegurar la operación efectiva y el control de sus procesos, a través de la documentación del sistema. Para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua, se monitorean los procesos, mediante el seguimiento de los resultados de indicadores de gestión.

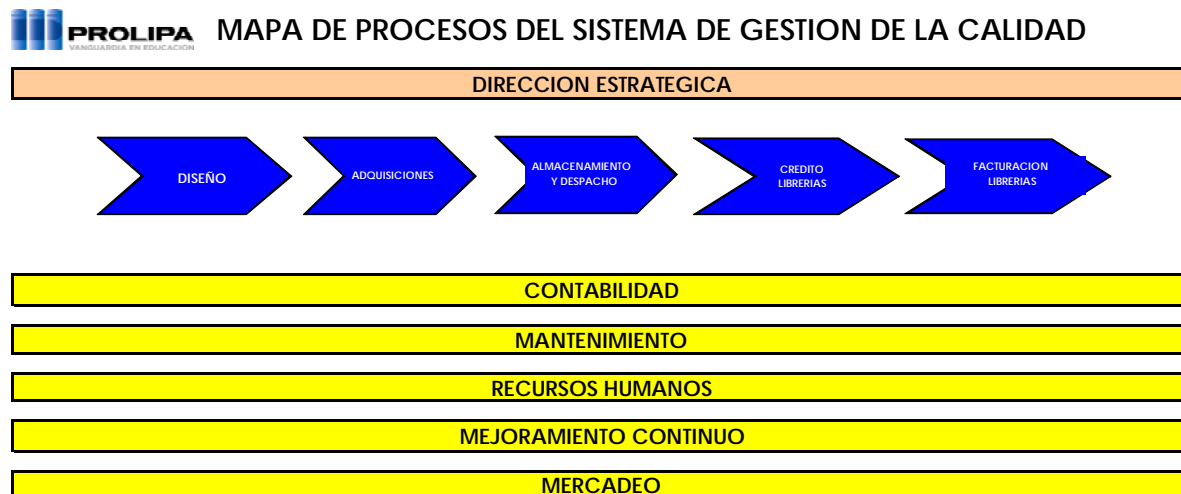


Figura 4. Mapa de procesos Sistema de Gestión de Calidad PROLIPA

A continuación se presenta una breve definición de cada uno de los procesos que conforman el Mapa de Procesos:

1.2.4.1 Proceso Estratégico

- **Dirección Estratégica:** Se encarga de monitorizar los objetivos estratégicos de la compañía, a través del desarrollo de estrategias organizacionales, el seguimiento de resultados de indicadores de gestión, la comunicación organizacional y el control de presupuestos y recursos.

1.2.4.2 Procesos Cadena de Valor

- **Diseño:** En este proceso se planifica y se empiezan a desarrollar los textos, en primera instancia se crea y luego pasa a ser diseñado. Aquí se determinan los requisitos del producto y se verifica y valida que los resultados vayan acorde con lo planificado.
- **Adquisiciones:** abarca dos procesos claves para la organización: el primero la evaluación y selección de proveedores; y el segundo, la planificación de impresión de textos para cada temporada.
- **Almacenamiento y Despacho:** dentro de este proceso se maneja por una parte la preservación de los textos mientras se encuentran dentro de las bodegas de la editorial, y por otra parte, la entrega de los pedidos a los clientes.
- **Crédito Librerías:** Realiza el análisis previo de los clientes, estableciendo cupos de crédito y categorización de los mismos. Periódicamente revisa los comportamientos de pago de los clientes.
- **Facturación Librerías:** Determina los requisitos de compra de los clientes y procede a su facturación, para la posterior recuperación de cartera.

1.2.4.3 Procesos de apoyo

- **Mercadeo:** proceso enfocado a la promoción de los textos, capacitaciones para docentes de establecimientos y medir la satisfacción del cliente.
- **Contabilidad:** incluye todos los procesos contables de la compañía.
- **Mantenimiento:** proceso encargado de mantener en buen estado la infraestructura y equipos; y de dar mantenimiento permanente a la flota de vehículos de la editorial.
- **Recursos Humanos:** encargado de los procesos de selección y contratación de personal, nómina y capacitaciones.

- **Mejoramiento Continuo:** directamente relacionado con el Sistema de Gestión de Calidad, se encarga del seguimiento y control del mismo, evitando incumplir así con los parámetros que exige la Norma ISO 9001:2008.

1.2.5 Situación Comercial

PROLIPA se encuentra entre el top cinco de las editoriales de mayor renombre del país, siendo su competencia directa: Santillana, Norma, Edinum y Edipcentro, siendo las dos primeras empresas multinacionales y las tres últimas empresas ecuatorianas.

El sistema de comercialización que maneja la editorial es básicamente el 60% a través de su equipo directo de ventas (conformado con un grupo de 30 personas aproximadamente), en tanto que el 40% restante a través de distribuidores que se encuentran ubicados en ciertas provincias, lo cual le permite abastecer con su producto a nivel nacional.

1.2.6 Análisis FODA

Con los factores anteriormente mencionados y analizados, se puede establecer el siguiente análisis FODA:

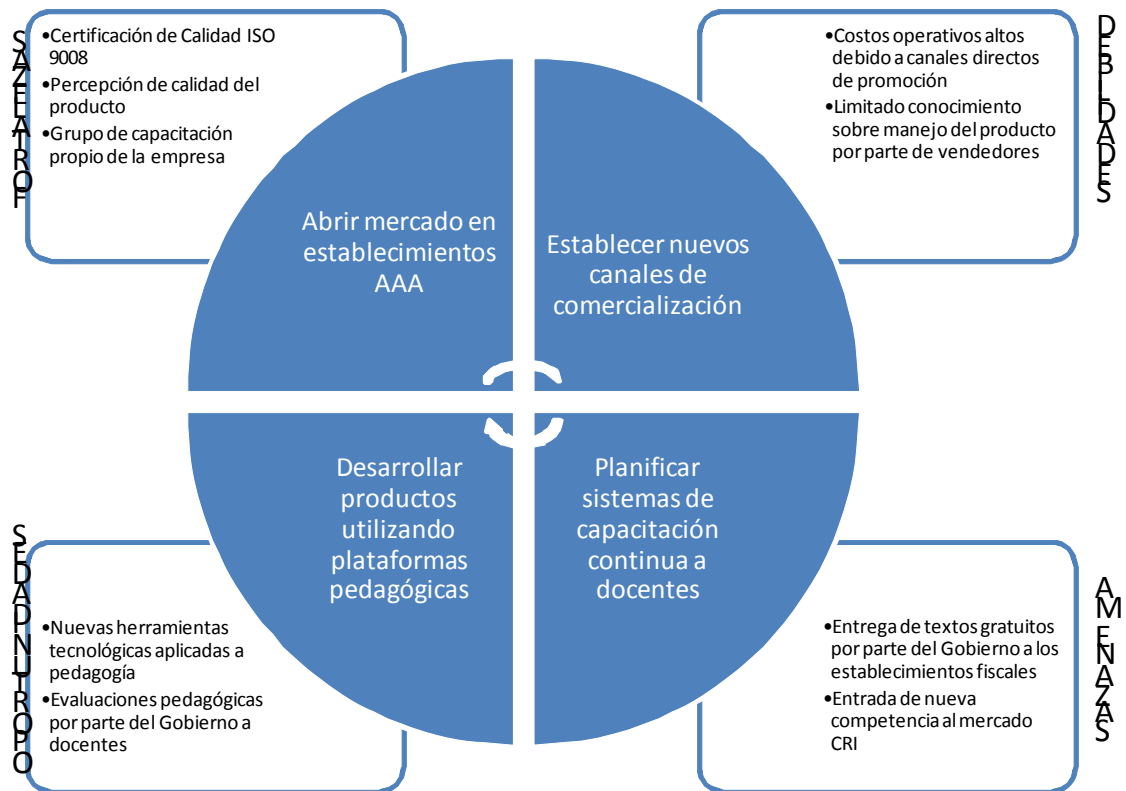


Figura 5. Análisis FODA PROLIPA

Con base a este análisis se proponen a la Editorial las siguientes estrategias:

- Abrir un nuevo segmento de mercado direccionados a establecimientos AAA.
- Desarrollar nuevos productos aplicando plataformas virtuales pedagógicas
- Establecer nuevos canales de comercialización
- Planificar sistemas de capacitación continua para docentes

2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El sistema de evaluación de competencias que se implementó se encuentra orientado al desarrollo del área de Recursos Humanos, bajo el convencimiento de que los desafíos de competitividad que enfrenta el actual mercado laboral demandan una importante inversión en talento humano; a la vez, que contribuye al cumplimiento los objetivos organizacionales.

Por otro lado, resulta importante acotar que si bien los conocimientos son la base para el desempeño de un puesto de trabajo; su éxito, también dependerá de que el colaborador cuente con las competencias establecidas por la empresa para dicha función.

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2011)

Competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La Competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación profesional, perteneciente a la OIT). (Alles, 2011)

Partiendo de los conceptos anteriores, se procedió a definir las competencias para el caso en estudio, se considerando principalmente alguna información estratégica de relevancia para la Editorial, como son: misión, visión, valores y política de calidad:

MISION

Elaborar y comercializar textos educativos de excelencia didáctica y pedagógica, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y brindar a los docentes cursos de capacitación y material de apoyo, mediante un amplio operativo de promoción y de entrega de nuestros productos a tiempo.

VISION

Ser una empresa líder y ubicarnos entre las cinco editoriales más importantes del país, brindando la mejor cobertura del mercado nacional, con miras a conquistar mercados internacionales como: Centroamérica y Colombia dentro de los siguientes tres años.

VALORES

SERVICIO, PERTENENCIA Y COMPROMISO

POLITICA DE CALIDAD

ALCANZAR la excelencia en la línea editorial, produciendo textos y material didáctico que satisfagan los requerimientos de nuestros alumnos, maestros y padres de familia, a nivel nacional e internacional.

CAPACITAR continuamente al personal para que se desempeñe con eficiencia y competencia en el rol que se les asigne.

DAR al cliente una atención gentil, ágil y personalizada.

PROMOCIONAR Y COMERCIALIZAR nuestros productos y EVALUAR con frecuencia los de la competencia para estar siempre delante de ellos.

ACEPTAR con agrado las sugerencias y críticas constructivas para mejorar nuestros productos.

CONTRIBUIR con nuestra calidad total al progreso de la educación y del país.

Partiendo de esto, se establecieron tres tipos de competencias:

- Competencias institucionales
- Competencias estratégicas
- Competencias específicas

Para la determinación de las competencias con las que se trabajó, se dirigieron dos talleres de trabajo. El primero se realizó en la reunión de Revisión por la Dirección, en la cual estuvieron presentes el Gerente General conjuntamente con todos los Responsables de Proceso, en esta se pudieron establecer y aprobar las competencias institucionales y estratégicas de la Editorial. En el segundo, se procedió a establecer las competencias específicas, en este último estuvieron presentes: Gerencia General, Responsables de Proceso y un representante adicional por cada proceso.

2.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

También conocidas como competencias cardinales. Es una competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. (Alles, 2011)

Normalmente, se encuentran ligadas a los principios y valores de la empresa, siendo así, para PROLIPA se determinaron las siguientes competencias institucionales:

Tabla 3
Competencias Institucionales

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Conducta laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y calidad • Orientación a resultados

2.2 COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Las competencias estratégicas son las aquellas que se establecen a fin de dar cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. Se establecen para nivel gerencial o jefaturas, y son necesarias para alcanzar los resultados esperados ya sea a mediano o largo plazo. (Revista Digital Gestión, 2013)

Luego de los talleres de trabajo, se establecieron las siguientes competencias estratégicas para la editorial:

Tabla 4
Competencias Estratégicas

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y resolución • Liderazgo

Estas competencias fueron determinadas para todos los cargos Gerenciales y Jefaturas de la empresa, la descripción detallada se muestra más adelante en la Tabla de Competencias de Prolipa.

2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial. (Alles, 2012, p. 125.

Se consideran habilidades determinadas que se requieren en un puesto de trabajo o en ciertos niveles de la organización.

Las competencias específicas que se establecieron para la Editorial, fueron:

Tabla 5
Competencias Específicas

COMPETENCIAS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Trabajo en Equipo • Servicio al Cliente

Estas competencias han sido establecidas para los niveles 3 y 4 dentro del organigrama de la empresa. La descripción detallada se muestra a continuación en la Tabla de Competencias de Prolipa:

Tabla 6

Relación de Tipo de Competencias con Niveles Organizacionales PROLIPA

TABLA DE COMPETENCIAS DE PROLIPA		
Competencias Institucionales	Aplicado a todos los cargos	
Competencias Estratégicas	NIVEL 1 GERENCIA GENERAL GERENCIA EDITORIAL GERENCIA ADMINISTRATIVA GERENCIA COMERCIAL GERENCIA RRHH CONTADOR GENERAL REPRESENTANTE GERENCIA	NIVEL 2 JEFE DE DISEÑO JEFE DE BODEGA JEFE DE MANTENIMIENTO JEFE DE SISTEMAS JEFE LIBRERÍAS SUPERVISORES DE VENTAS JEFE DE MERCADEO AUDITOR LÍDER
	NIVEL 3 REDACTOR CORRECTOR DE ESTILO DISEÑADORES DIBUJANTE PINTOR ASISTENTE DE BODEGA ASIST. DE MANTENIMIENTO ASISTENTE DE ADQUISICIONES RECEPCIONISTA ANALISTA DE CRÉDITO ASISTENTE DE RRHH ASISTENTE DE CONTABILIDAD ASISTENTE MEJORAMIENTO CONTINUO AUDITOR INTERNO ASESOR COMERCIAL	NIVEL4 CHOFER AYUDANTE DE BODEGA MECÁNICOS AUXILIAR DE LIMPIEZA MENSAJERO FACTURADOR AYUDANTE DE VENTAS

2.4 ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO TÉCNICO DE COMPETENCIAS

El diccionario técnico de competencias es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. Además, que se define

el grado de la misma, dependiendo a qué nivel vaya a ser esta aplicada, considerando que, por ejemplo no se requiere el mismo grado de Liderazgo para una Gerencia que para una Jefatura de mandos medios. Con base a estos parámetros, se procedió a levantar el diccionario de competencias de la Editorial, el cual se presenta a continuación:

Tabla 7

Competencia institucional - conducta laboral


 PROLIPA <small>VANGUARDIA EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA INSTITUCIONAL
CONDUCTA LABORAL	
<p>Capacidad para asumir y transmitir el conjunto de valores morales y objetivos organizacionales, demostrando en su comportamiento y actitudes sentido de pertenencia a la entidad. Capacidad para generar credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades. Capacidad para realizar las funciones y deberes propios del cargo. Capacidad para trabajar con rectitud y probidad. Capacidad para sentir como propios los objetivos y necesidades de la empresa.</p>	
Grado A	<p>Capacidad para asumir y comunicar el conjunto de valores morales y objetivos organizacionales al personal de todas las áreas, demostrando en su comportamiento, actitudes y trabajo en general sentido de pertenencia a la entidad. Capacidad para generar credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades. Capacidad para realizar las funciones y deberes propios del cargo asumiendo las consecuencias que derivan de su trabajo. Capacidad para trabajar con rectitud y probidad, en armonía con lo que dice o considera importante.</p>
Grado B	<p>Capacidad para asumir y comunicar el conjunto de valores morales y organizacionales al personal de su área, demostrando en su comportamiento, actitudes y trabajo en general sentido de pertenencia a la entidad. Capacidad para generar credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades. Capacidad para realizar las funciones y deberes propios del cargo asumiendo las consecuencias que derivan de su trabajo. Capacidad para trabajar con rectitud y probidad, en armonía con lo que dice o considera importante.</p>
Grado C	<p>Capacidad para asumir el conjunto de valores morales, demostrando en su comportamiento, actitudes y trabajo en general sentido de pertenencia a la entidad. Capacidad para generar credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades. Capacidad para realizar las funciones y deberes propios del cargo asumiendo las consecuencias que derivan de su trabajo.</p>
Grado D	<p>Capacidad para asumir el conjunto de valores morales, demostrando en su comportamiento, actitudes y trabajo en general sentido de pertenencia a la entidad. Capacidad para realizar las funciones y deberes propios del cargo asumiendo las consecuencias que derivan de su trabajo.</p>

Tabla 8

Competencia institucional - conocimiento del puesto


 PROLIPA <small>MANEJANDO LA CALIDAD EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA INSTITUCIONALES
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	
<p>Capacidad para entender las funciones y responsabilidades de su cargo y el de todos de quienes están a su cargo. Capacidad generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos referentes a su puesto, debido a que transmite confiabilidad sobre los conocimientos y habilidades que posee. Capacidad para mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos que se requieran para el adecuado desarrollo de la función a cargo. Capacidad para buscar y compartir información en pos de mejoras dentro de los procedimientos propios de la organización.</p>	
Grado A	<p>Capacidad para entender las funciones y responsabilidades de su puesto y el de todos de quienes están a su cargo. Capacidad generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos referentes a su puesto, transmitiendo a su entorno confiabilidad sobre los conocimientos y habilidades que posee, sobre su cargo y el de todos de su área. Capacidad para dominar su área de especialización. Capacidad para mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos que se requieran para el adecuado desarrollo de la función a cargo, llevando estos nuevos conocimientos a acciones dentro de su área, a través de planes de acción. Capacidad para buscar y compartir información en pos de mejoras dentro de los procedimientos propios de la organización, convirtiéndose en un referente dentro de su especialidad, dentro de la compañía.</p>
Grado B	<p>Capacidad para entender las funciones y responsabilidades de su puesto y el de todos de quienes están dentro de su área. Capacidad generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos referentes a su puesto, transmitiendo a su entorno confiabilidad sobre los conocimientos y habilidades que posee, sobre su cargo y el de todos de su área. Capacidad para dominar su área de especialización. Capacidad para mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos que se requieran para el adecuado desarrollo de la función a cargo, llevando estos nuevos conocimientos a acciones dentro de su área, a través de planes de acción. Capacidad para buscar y compartir información y traducirlos en mejoras de los procedimientos propios de su área, convirtiéndose en un referente dentro de su especialidad, dentro de la área.</p>
Grado C	<p>Capacidad para entender las funciones y responsabilidades de su puesto. Capacidad generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos referentes a su puesto, transmitiendo a su entorno confiabilidad sobre los conocimientos y habilidades que posee, sobre su cargo. Capacidad para manejar conocimientos esenciales y técnicos requeridos en su área. Capacidad para mostrar interés sobre tener capacitación continua que le permita mejorar y actualizar los conocimientos técnicos de su puesto.</p>
Grado D	<p>Capacidad para entender las funciones y responsabilidades de su puesto. Capacidad para manejar conocimientos esenciales requeridos en su área. Capacidad para mostrar interés sobre tener capacitación continua que le permita mejorar y actualizar los conocimientos de su puesto.</p>

Tabla 9

Competencia institucional - productividad y calidad


	COMPETENCIA INSTITUCIONAL
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	
<p>Capacidad para establecerse objetivos de desempeño y alcanzarlos exitosamente en el plazo y con la calidad requerida. Capacidad para agregar valor y contribuir con los objetivos organizacionales. Capacidad para encontrar y comprender la raíz de los problemas con el propósito de proponer e implementar acciones que permitan eliminarlos, en beneficio de su área y de la organización. Capacidad para desarrollar y administrar procesos y políticas organizacionales que permitan aportar soluciones y la consecución de los objetivos organizacionales.</p>	
Grado A	<p>Capacidad para establecer sus propias metas, inclusive superando las propuestas y transmitirlas a los demás involucrados en la organización. Capacidad para ejecutar sus funciones con alto nivel de desempeño, en el menor tiempo posible. Capacidad para identificar la raíz de los problemas, y de proponer e implementar acciones que permitan eliminarlos, no sólo de su área sino de procesos ajenos al propio. Capacidad para crear, desarrollar y administrar procesos y políticas organizacionales que aporten soluciones y mejoras en beneficio de los objetivos organizacionales.</p>
Grado B	<p>Capacidad para ejecutar sus funciones con alto nivel de desempeño, en el menor tiempo posible, direccionándose permanentemente en alcanzar los objetivos de los procesos a su cargo. Capacidad para identificar la raíz de los problemas, y de proponer e implementar acciones que permitan eliminarlos, enfocándose en su área y en los procesos que tienen relación directa con su trabajo. Capacidad para desarrollar y administrar procesos y políticas dentro de su área, que aporten soluciones y mejoras en beneficio de los objetivos organizacionales.</p>
Grado C	<p>Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados, superando las expectativas de lo propuesto dentro de su área. Capacidad para identificar la raíz de los problemas, y de proponer e implementar acciones que permitan eliminarlos, enfocándose en su área y en los procesos que tienen relación directa con su trabajo.</p>
Grado D	<p>Capacidad para ejecutar sus funciones dentro del tiempo y con la calidad requerida. Capacidad para identificar la raíz de los problemas, y de proponer acciones que permitan eliminarlos, enfocándose en su área y en los procesos que tienen relación directa con su trabajo.</p>

Tabla 10

Competencia estratégica - orientación a resultados


	COMPETENCIA ESTRATÉGICA
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
<p>Capacidad para dirigir su propias acciones y comportamientos hacia el logro y la superación de los resultados esperados, considerando parámetros de calidad previamente establecidos, manteniendo altos niveles de rendimiento dentro de las estrategias planteadas por la organización. Implica establecer indicadores de gestión y dar un seguimiento permanente sobre el cumplimiento de las metas propuestas, realizando el mayor esfuerzo para alcanzar estándares de excelencia.</p>	
Grado A	<p>Capacidad para desarrollar, socializar y motivar comportamientos dentro de la organización que se encuentren dirigidos hacia la superación de los resultados esperados, fijando estándares de calidad que sean desafiantes. Capacidad para realizar mediciones periódicas dentro de la organización que permitan realizar el seguimiento y evaluar las metas planteadas. Capacidad para generar acciones que mejoren los procesos a fin de contribuir con no sólo con el cumplimiento de los resultados propuestos sino con altos estándares de calidad y por ende con la eficiencia de la organización.</p>
Grado B	<p>Capacidad para desarrollar, socializar y motivar comportamientos dentro de su área que se encuentren dirigidos hacia la superación de los resultados esperados de los procesos a su cargo. Capacidad para participar dentro del establecimiento de las metas y objetivos de su área. Capacidad para utilizar indicadores de gestión, medirlos y evaluar sus resultados, ejecutando su control a través del seguimiento de sus labores y la de sus colaboradores. Capacidad para generar acciones que mejoren sus procesos.</p>
Grado C	<p>Capacidad para mantener una actitud positiva dirigida al cumplimiento y superación de las metas propuestas dentro de los procesos que participa. Capacidad para asumir los retos y metas desafiantes dentro de sus procesos. Contribuye con propuestas para mejorar los procesos en los cuales participa, promoviendo de esta manera el mejoramiento continuo.</p>
Grado D	<p>Capacidad para mantener una actitud positiva dirigida al cumplimiento de su trabajo. Contribuye con propuestas para mejorar los procesos en los cuales participa, promoviendo de esta manera el mejoramiento continuo.</p>

Tabla 11

Competencia estratégica - planificación y resolución


 PROLIPA <small>VALLECAUCAS EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA ESTRATÉGICA
PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN	
<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Capacidad para establecer métodos de seguimiento y verificación sobre el avance de lo planificado, a fin de que se mantenga el control de los procesos y de los objetivos planteados. Capacidad para proponer, desarrollar y aplicar acciones correctivas y/o preventivas que permitan corregir los desvíos de lo planificado. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando la situación lo requiera, a fin de responder a las necesidades de la organización.</p>	
Grado A	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades dentro de la organización, estableciendo los planes de acción a seguir con todos los requerimientos y recursos que en ésta se requieran. Capacidad para establecer métodos de seguimiento y verificación sobre la planificación de cada área de la organización, a fin de que se mantenga el control de los procesos y de los objetivos planteados. Capacidad para proponer, desarrollar y aplicar acciones correctivas y/o preventivas que permitan corregir los desvíos de lo planificado. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando la situación lo requiera, a fin de responder a las necesidades de la organización.</p>
Grado B	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades dentro de su área, estableciendo los planes de acción a seguir con todos los requerimientos y recursos que en ésta se requieran. Capacidad para establecer métodos básicos de seguimiento y verificación sobre la planificación de los procesos bajo su cargo, a fin de que se mantenga el control de los procesos y de los objetivos planteados. Capacidad para proponer, desarrollar y aplicar acciones correctivas y/o preventivas que permitan corregir los desvíos de lo planificado dentro de su área. Capacidad para actuar y responder con sentido de urgencia cuando la situación lo requiera, a fin de responder a las necesidades de la organización.</p>
Grado C	<p>Capacidad para determinar metas y prioridades dentro de su área, estableciendo los planes de acción a seguir con todos los requerimientos y recursos que en ésta se requieran. Capacidad para establecer métodos básicos de seguimiento y verificación sobre la planificación de los procesos bajo su cargo, a fin de que se mantenga el control de los procesos y de los objetivos planteados. Capacidad para resolver imprevistos de su trabajo y proponer acciones direccionadas a mejorar los procedimientos en los que participa.</p>
Grado D	<p>Capacidad para trabajar en forma organizada, requiriendo supervisión mínima. Capacidad para resolver imprevistos de su trabajo y proponer acciones para mejorar los procedimientos en los que participa. Capacidad para trabajar en forma organizada, requiriendo supervisión mínima.</p>

Tabla 12

Competencia estratégica - liderazgo


 PROLIPA <small>TRANSICIÓN EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA ESTRATÉGICA
LIDERAZGO	
<p>Capacidad para dirigir y orientar a un equipo de trabajo en una dirección determinada, comunicando la visión organizacional y previniendo posibles escenarios de desarrollo de la acción del mismo. Capacidad para fijar objetivos, realizar su seguimiento e integrar en las acciones el feedback dado por su equipo de trabajo, en función de la mejora del alcance de los mismos. Capacidad para manejar de manera adecuada los cambios a los que se encuentra expuesta la organización, asegurando la competitividad y efectividad a largo plazo de la misma. Capacidad para motivar e inspirar la confianza, no sólo se preocupa por el bienestar profesional sino por el personal de quienes integran su equipo de trabajo. Tiene la energía y un fuerte compromiso de guiar a los demás, y se ve reflejado en el comportamiento de quienes pertenecen a la organización.</p>	
Grado A	<p>Capacidad para definir, dirigir y orientar al equipo de trabajo hacia la visión organizacional. Capacidad para establecer objetivos estratégicos, realizar su seguimiento, tomar decisión e integrar además en las acciones el feedback dado por su equipo de trabajo. Capacidad para establecer estrategias que enfrenten los cambios a los que se encuentra expuesta la organización, asegurando la competitividad y efectividad a largo plazo de la misma. Capacidad para motivar e inspirar la confianza del personal a todo nivel dentro de la organización. Inspira motivación y confianza, se preocupa no sólo por el bienestar profesional sino por el personal de quienes integran su equipo de trabajo. Posee la energía y un fuerte compromiso de guiar a los demás, lo cual se ve reflejado en el comportamiento de quienes pertenecen a la organización.</p>
Grado B	<p>Capacidad para dirigir y orientar a su equipo de trabajo hacia la visión organizacional propuesta por los directivos. Capacidad para establecer objetivos estratégicos referentes a su área, realizar su seguimiento, tomar decisiones e integrar además en las acciones el feedback dado por su equipo de trabajo. Capacidad para motivar e inspirar la confianza del personal a todo nivel dentro de la organización. Inspira motivación y confianza, se preocupa no sólo por el bienestar profesional sino por el personal de quienes integran su equipo de trabajo. Posee la energía y un fuerte compromiso de guiar a los demás, lo cual se ve reflejado en el comportamiento de quienes pertenecen a la organización.</p>
Grado C	<p>Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos de la organización y orientar a su equipo de trabajo hacia la visión organizacional propuesta por los directivos. Capacidad para establecer objetivos dentro de su proceso, realizar su seguimiento, tomar decisiones e integrar además en las acciones el feedback dado por su equipo de trabajo. Capacidad para motivar e inspirar la confianza del personal a su cargo. Inspira motivación y confianza, se preocupa no sólo por el bienestar profesional sino por el personal de quienes integran su equipo de trabajo.</p>
Grado D	<p>Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos de la organización y orientar a su equipo de trabajo hacia los objetivos de su proceso. Capacidad realizar el seguimiento de su proceso, tomar decisiones de bajo impacto, integrando el feedback dado por su equipo de trabajo. Capacidad para motivar e inspirar la confianza del personal que pertenece a su equipo de trabajo. Inspira motivación y confianza.</p>

Tabla 13

Competencia institucional - comunicación efectiva


 PROLIPA <small>MANEJANDO LA CALIDAD EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA INSTITUCIONAL
COMUNICACION EFECTIVA	
<p>Capacidad para escuchar, realizar preguntas y entender, para transmitir de una manera clara y oportuna la información requerida por personas de la organización. Mantiene canales de comunicación abiertos que abarquen los distintos niveles de la compañía. Capacidad para conocer el momento y la persona indicada para preguntar. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	
Grado A	<p>Capacidad para escuchar y entender a terceros, a fin de transmitir de una manera clara y oportuna la información requerida por personas de la organización. Mantiene canales de comunicación abiertos que abarquen los distintos niveles de la compañía. Capacidad para conocer el momento y la persona indicada para preguntar. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer situaciones. Capacidad para desarrollar mecanismos de comunicación, ya sea formales o informales, para la organización.</p>
Grado B	<p>Capacidad para escuchar y entender a terceros, a fin de transmitir de una manera clara y oportuna la información requerida por las personas que se encuentran a su cargo o de otros pares. Capacidad para aplacar barreras que afecten la comunicación dentro de su área. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. Capacidad para dar un adecuado uso de los canales de comunicación existentes. Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>
Grado C	<p>Capacidad para comunicar de manera clara y concreta lo que desea expresar. Capacidad para escuchar y comprender el mensaje que recibe. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.</p>
Grado D	<p>Capacidad para comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar preguntas y repreguntas con el propósito de obtener información verídica.</p>

Tabla 14

Competencia institucional - trabajo en equipo



 PROLIPA <small>INSTITUTO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO MUNICIPAL</small>	COMPETENCIA INSTITUCIONAL
TRABAJO EN EQUIPO	
<p>Capacidad de colaborar y cooperar con los demás de forma voluntaria, ser parte de un grupo que tienen un objetivo en común y conllevar sus acciones en beneficio a los objetivos organizacionales. Capacidad para establecer adecuadas relaciones entre todo el personal que permitan tener un excelente clima de trabajo, con base a saber escuchar, respetar y consensuar sobre posibles diferencias que puedan surgir, considerándose a todos como pares dentro de la organización. Capacidad para sobreponer los intereses personales a los grupales.</p>	
Grado A	<p>Capacidad para promover el espíritu de colaboración a nivel de toda la empresa, enfocándose en los objetivos organizacionales, a través de la motivación continua. Capacidad para ser una referencia de colaboración y cooperación en toda la empresa, promulgando respetar, escuchar y consensuar a todos los integrantes de la organización en beneficio de los objetivos planteados. Capacidad para aportar con actividades que permitan mejorar el clima de trabajo. Capacidad para sobreponer los intereses personales a los grupales. Fortalece el espíritu de colaboración en toda la organización.</p>
Grado B	<p>Capacidad para promover el espíritu de colaboración directamente en su área pero con una repercusión a nivel de toda la empresa, enfocándose en los objetivos relacionados a sus procesos, a través de la motivación continua al personal a su cargo y a sus pares. Capacidad para ser una referencia de colaboración y cooperación en su área, promulgando respetar, escuchar y consensuar a todos los integrantes de la organización en beneficio de los objetivos de su área. Capacidad para aportar con actividades que permitan mejorar el clima de trabajo. Capacidad para sobreponer los intereses personales a los grupales. Desarrolla el espíritu de colaboración dentro de su área.</p>
Grado C	<p>Capacidad para promover el espíritu de colaboración con todo el personal relacionado a sus actividades, enfocándose en los objetivos relacionados a sus procesos. Capacidad para ser una referencia de colaboración y cooperación en su área, promulgando el respeto y la escucha a todos los integrantes de la organización. Capacidad para aportar con actividades que permitan mejorar el clima de trabajo. Capacidad para sobreponer los intereses personales a los grupales. Valora las contribuciones y puntos de vista de sus pares.</p>
Grado D	<p>Capacidad de colaborar en todas las actividades propias de su función o en actividades que puntualmente se le solicita, enfocándose en los objetivos relacionados a sus procesos. Capacidad para respetar y escuchar a sus pares, jefes y compañeros en general de la organización. Comparte información que pudiere ser requerida por sus pares.</p>

Tabla 15

Competencia específica - servicio al cliente

 COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
SERVICIO AL CLIENTE	
<p>Implica la capacidad de realizar el trabajo con base a las necesidades y demandas del cliente, establecer relaciones de confianza con él y considerarlo como una prioridad de actuación, en pos de la satisfacción de los clientes. Se encuentra determinada por una vocación permanente de servicio, en donde se entiende las demandas y por ende se genere soluciones efectivas.</p>	
Grado A	<p>Capacidad de demostrar sensibilidad ante las necesidades del cliente anticipándose, reconociéndolas y satisfaciéndolas antes del tiempo esperado, promoviendo mejoras continuas dentro de la compañía a través de políticas y procedimientos que permitan incrementar la satisfacción del cliente, generando fidelidad por parte de éste y por ende reconocimiento externo de la empresa en el mercado.</p>
Grado B	<p>Capacidad de demostrar sensibilidad ante las necesidades del cliente, anticipándose, reconociéndolas y satisfaciéndolas dentro de un periodo adecuado. Capacidad de proponer dentro de su área políticas y procedimientos que permitan mejorar el rendimiento relacionado a su proceso, y a la vez, generar relaciones a largo plazo con los clientes basadas en la confianza.</p>
Grado C	<p>Capacidad de tomar acciones orientadas hacia la satisfacción del cliente. Capacidad para mantenerse atento a las necesidades de los clientes, a fin de brindar respuestas efectivas dentro del tiempo y forma que espera el cliente.</p>
Grado D	<p>Capacidad para interpretar las necesidades del cliente y dar solución a las mismas, o de buscar su solución mediante la ayuda a través de una tercera persona.</p>

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

Es un documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional. (Alles, 2012, p. 49).

Tabla 16

Competencia institucional (comportamientos) - conducta laboral


 PROLIPA <small>UNIVERSIDAD EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA INSTITUCIONAL (COMPORTAMIENTOS)
CONDUCTA LABORAL	
<p>Capacidad para asumir y transmitir el conjunto de valores morales y objetivos organizacionales, demostrando en su comportamiento y actitudes sentido de pertenencia a la entidad. Capacidad para generar credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades. Capacidad para realizar las funciones y deberes propios del cargo. Capacidad para trabajar con rectitud y probidad. Capacidad para sentir como propios los objetivos y necesidades de la empresa.</p>	
Grado A Valor 4	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. • Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. • Es un referente en la empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización. • Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.
Grado B Valor 3	<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales. • Respeto y motiva a su equipo a respetar las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientándose al desempeño sobre la base de las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres. • Orienta a su gente cuando ésta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios a los objetivos del grupo. • Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuar los valores y principios comunes. • Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
Grado C Valor 2	<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones por sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. • Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres, y los valores organizacionales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. • Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. • Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. • Es honesto en los vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete.
Grado D Valor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa de acuerdo con los valores organizacionales y principios morales. • Respeto las pautas de acción que delimita la organización. • Es confiable, y sus principios son sólidos. • Receta y acepta las directivas que lo reorientan, cuando ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, las buenas prácticas o las buenas costumbres direccionadas a su trabajo. • Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta sobre los valores que guían su acción.
Grado E Valor 0	<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos. • Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo exclusivamente con las buenas prácticas profesionales. • Oculta acciones propias o de su equipo, cuando sabe que van contra los principios o políticas de la organización. Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio. • Ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás. Su capacidad de autocrítica es escasa y le cuesta asumir los propios errores. • Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que han realizado los demás.

Tabla 17

Competencia institucional (comportamientos) - conocimiento del puesto


 PROLIPA <small>VANGUARDIA EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA INSTITUCIONAL (COMPORTAMIENTOS)
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	
<p>Capacidad para entender las funciones y responsabilidades de su cargo y el de todos de quienes están a su cargo. Capacidad generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos referentes a su puesto, debido a que transmite confiabilidad sobre los conocimientos y habilidades que posee. Capacidad para mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos que se requieran para el adecuado desarrollo de la función a cargo. Capacidad para buscar y compartir información en pos de mejoras dentro de los procedimientos propios de la organización.</p>	
Grado A Valoración 4	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y pone en práctica los temas referentes a su especialidad y función. • Renueva de manera constante su interés de aprender y capacitarse. • Comparte con los demás sus conocimientos y experiencias. • Asume activamente el rol de coaching, con el fin de desarrollar el talento de los colaboradores de la organización. • Se constituye como un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad.
Grado B Valoración 3	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y pone en práctica los temas referentes a su especialidad y función. • Mantiene de manera constante su interés de aprender y capacitarse. • Utiliza y comparte con los demás sus conocimientos y experiencias. • Toma activamente el rol de coaching, con el fin de ayudar en sus tareas a los colaboradores de su proceso. • Es referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos sobre el proceso a su cargo.
Grado C Valoración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas referentes a su cargo. • Mantiene constante su interés de aprender; sin embargo, espera que le sugieran capacitaciones en lugar de buscarlas por sus propios medios. • Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencias. • A pesar de tener predisposición de entrenar y de compartir sus conocimientos a sus compañeros, le resulta difícil lograr el rol de coaching. • Es referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos con relación a su puesto de trabajo.
Grado D Valoración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas referentes a su función. • Evidencia interés limitado para aprender. • Comparte con los demás sus conocimientos y experiencias, si así lo requiere la organización. • Se considera una fuente de consulta por sus conocimientos técnicos con relación a su puesto de trabajo.
Grado E Valoración 0	<ul style="list-style-type: none"> • Sus conocimientos técnicos referentes a su función son limitados. • Evidencia carencia de interés por aprender y capacitarse en su puesto. • Cumple solo con capacitaciones asignadas. • Conserva para sí mismo sus conocimientos y experiencia profesional. • No es considerado una fuente de confiable de consulta sobre conocimientos técnicos relacionados a su puesto de trabajo.

Tabla 18

Competencia institucional (comportamientos) - productividad y calidad


 PROLIPA <small>VALORACIÓN EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA INSTITUCIONAL (COMPORTAMIENTOS)
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	
Capacidad para establecerse objetivos de desempeño y alcanzarlos exitosamente en el plazo y con la calidad requerida. Capacidad para agregar valor y contribuir con los objetivos organizacionales. Capacidad para encontrar y comprender la raíz de los problemas con el propósito de proponer e implementar acciones que permitan eliminarlos, en beneficio de su área y de la organización. Capacidad para desarrollar y administrar procesos y políticas organizacionales que permitan aportar soluciones y la consecución de los objetivos organizacionales.	
Grado A Valoración 4	<ul style="list-style-type: none"> • Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. • Se auto exige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario. • Propone con buen criterio a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. • Está atento y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el giro de la organización.
Grado B Valoración 3	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. • Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores. • Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por tener los mejores resultados. • Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. • Critica su desempeño atinadamente y se auto exige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.
Grado C Valoración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica con las tareas que redistribuyendo sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. • Aplica modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado. • Atiende gustosamente las tareas encomendadas, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por tener los mejores resultados. • Mantiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma en beneficio del proceso a su cargo. • Critica su desempeño, auto exigiéndose mejorar con el objetivo de aumentar la producción en su proceso.
Grado D Valoración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las tareas asignadas proveyendo lo estrictamente recomendado. • En general solicita a su superior unos días más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla. • Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato. • Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte. • Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.
Grado E Valoración 0	<ul style="list-style-type: none"> • Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados. • Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante, no cumpliendo con los plazos pautados al inicio de la asignación de las tareas. • Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega. • Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente. • Es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales. • Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos.

Tabla 19

Competencia institucional (comportamientos) - orientación a resultados


 PROLIPA <small>VALORACIÓN EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA INSTITUCIONAL (COMPORTAMIENTOS)
ORIENTACION A RESULTADOS	
Capacidad para dirigir su propias acciones y comportamientos hacia el logro y la superación de los resultados esperados, considerando parámetros de calidad previamente establecidos, manteniendo altos niveles de rendimiento dentro de las estrategias planteadas por la organización. Implica establecer indicadores de gestión y dar un seguimiento permanente sobre el cumplimiento de las metas propuestas, realizando el mayor esfuerzo para alcanzar estándares de excelencia.	
Grado A Valoración 4	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. • Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados. • Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes. • Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia.
Grado B Valoración 3	<ul style="list-style-type: none"> • Incita y recompensa las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. • Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados. • Planifica y coordina la actividad previendo incrementar la competitividad del proceso con otros procesos relacionados. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los cambios del entorno. • Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia del proceso que tiene a cargo.
Grado C Valoración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a la mejora continua y la eficiencia. • Brinda apoyo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo. • Dirige la actividad previendo incrementar la competitividad del proceso. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los cambios que afecten el proceso. • Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia que demuestra dentro del proceso a su cargo.
Grado D Valoración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene actitudes y motiva acciones de sus pares, orientadas a la mejora continua y la eficiencia. • Brinda apoyo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia en su puesto de trabajo. • Realiza actividades previendo incrementar la competitividad del proceso. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los cambios que afecten el proceso. • Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia que demuestra dentro del proceso a su cargo.
Grado E Valoración 0	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de actitudes orientadas a la mejora continua y la eficiencia. • Brinda apoyo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia en la organización solo cuando sus superiores se lo piden. • Realiza actividades limitadas a su trabajo. • No actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los cambios que afecten el proceso. • No es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia; pues no demuestra compromiso por mejorar la eficiencia del proceso.

Tabla 20

Competencia estratégica (comportamientos) - planificación y resolución


 PROLIPA <small>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</small>	COMPETENCIA ESTRATÉGICA (COMPORTAMIENTOS)
PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN	
Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Capacidad para establecer métodos de seguimiento y verificación sobre el avance de lo planificado, a fin de que se mantenga el control de los procesos y de los objetivos planteados. Capacidad para proponer, desarrollar y aplicar acciones correctivas y/o preventivas que permitan corregir los desvíos de lo planificado. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando la situación lo requiera, a fin de responder a las necesidades de la organización.	
Grado A Valoración 4	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para etapa en particular. • Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan inferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. • Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.
Grado B Valoración 3	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados dentro del proceso, en general, así como para etapa en particular. • Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos del proceso y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan inferir en la obtención de las metas y prioridades del proceso propio y procesos relacionados. • Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como de su área.
Grado C Valoración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades para sus procesos. • Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados dentro del proceso. • Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos del proceso y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas necesarias. • Está pendiente a posibles obstáculos que puedan inferir en la obtención de las metas y prioridades del proceso propio y procesos relacionados. • Es un referente en materia de planificación y organización.
Grado D Valoración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades con las tareas a su cargo. • Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. • Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos a su cargo, de ese modo, realizando medidas correctivas necesarias. • Consigue superar los obstáculos que puedan inferir en la obtención de los objetivos. • Es un referente en materia de planificación y organización. Logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados.
Grado E Valoración 0	<ul style="list-style-type: none"> • No determina eficazmente metas y prioridades; pues no percibe la importancia que esto tiene para su organización. • No define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. • Carece de mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas que mantienen el control de los proyectos, sin aplicar medidas correctivas necesarias. • No hace frente a los obstáculos que puedan inferir en la obtención de los objetivos de la organización. • No es considerado un referente en materia de planificación y organización. Pues no se enfoca en logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados.

Tabla 21

Competencia estratégica (comportamientos) - liderazgo


 PROLIPA <small>UNIVERSIDAD EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA ESTRATEGICA (COMPORTAMIENTOS)
LIDERAZGO	
<p>Capacidad para dirigir y orientar a un equipo de trabajo en una dirección determinada, comunicando la visión organizacional y previniendo posibles escenarios de desarrollo de la acción del mismo. Capacidad para fijar objetivos, realizar su seguimiento e integrar en las acciones el feedback dado por su equipo de trabajo, en función de la mejora del alcance de los mismos. Capacidad para manejar de manera adecuada los cambios a los que se encuentra expuesta la organización, asegurando la competitividad y efectividad a largo plazo de la misma. Capacidad para motivar e inspirar la confianza, no sólo se preocupa por el bienestar profesional sino por el personal de quienes integran su equipo de trabajo. Tiene la energía y un fuerte compromiso de guiar a los demás, y se ve reflejado en el comportamiento de quienes pertenecen al equipo al que pertenece.</p>	
Grado A Valoración 4	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y políticas de trabajo con el propósito de encaminar a sus colaboradores hacia un mismo objetivo, desarrollando al mismo tiempo las capacidades de los mismos. • Busca e incentiva el compromiso y respaldo de todas las áreas de la organización a través del diseño de procesos y nuevas metodologías de trabajo. • Genera y mantiene el clima organizacional de un modo armónico. • Es un referente para la organización por su liderazgo y su capacidad de lograr el desarrollo de los demás. • Evidencia visión y proyección a largo plazo en la dirección y desarrollo de personas.
Grado B Valoración 3	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos, cursos de acción y políticas de trabajo con el propósito de encaminar a sus colaboradores hacia un mismo objetivo, desarrollando al mismo tiempo las capacidades de los mismos. • Busca e incentiva el compromiso y respaldo de de las personas de sus proceso y de quienes se relacionan, proponiendo y diseñando procesos y nuevas metodologías de trabajo. • Promueve y mantiene el clima organizacional de un modo armónico. • Es un referente para la organización por su liderazgo y su capacidad de lograr el desarrollo de los colaboradores de su proceso. • Evidencia visión y proyección a mediano plazo en la dirección y desarrollo de personas.
Grado C Valoración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Busca una adecuada conducción de sus colaboradores y así desarrollar sus capacidades dentro del proceso. • Busca el compromiso y respaldo de las personas de su proceso, promoviendo nuevas metodologías de trabajo. • Promueve un clima organizacional adecuado. • Es un ejemplo para la organización por su liderazgo y su capacidad de lograr el desarrollo de las personas de su proceso. • Evidencia visión y proyección a corto plazo en la dirección y desarrollo de personas.
Grado D Valoración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura una adecuada conducción de sus colaboradores y así desarrollar su talento dentro del proceso. • Obtiene el compromiso y respaldo de las personas de su proceso, promoviendo el cumplimiento de los desafíos del grupo. • Ayuda a promover un clima organizacional adecuado. • Es un ejemplo para la organización por su capacidad de liderar y lograr el desarrollo de otros. • Considera importante la visión y proyección de tener la dirección y desarrollo de personas.
Grado D Valoración 0	<ul style="list-style-type: none"> • No conduce adecuadamente a los colaboradores y ni desarrolla su talento dentro del proceso. • No obtiene el compromiso y respaldo de las personas de su proceso, al no ser eficaz en el cumplimiento de los desafíos del grupo. • Actúa en contra del mantenimiento de un clima organizacional adecuado. • Escasa capacidad de capacidad de liderar y lograr el desarrollo de personas, no es un referente dentro de la organización. • Es indiferente con la idea de la dirección y desarrollo de sus colaboradores.

Tabla 22

Competencia específica (comportamientos) - comunicación efectiva


 PROLIPA <small>UNIVERSIDAD DE LA PAZ</small>	COMPETENCIA ESPECIFICA (COMPORTAMIENTOS)
COMUNICACIÓN EFECTIVA	
<p>Capacidad para escuchar, realizar preguntas y entender, para transmitir de una manera clara y oportuna la información requerida por personas de la organización. Mantiene canales de comunicación abiertos que abarquen los distintos niveles de la compañía. Capacidad para conocer el momento y la persona indicada para preguntar. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	
Grado A Valoración 4	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución a las características particulares de la audiencia o interlocutor. • Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permitan crear un ámbito positivo de intercomunicación.
Grado B Valoración 3	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. • Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. • Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. • Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que la afectan. • Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
Grado C Valoración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. • Aprovecha los canales de comunicaciones existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. • Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo.
Grado D Valoración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. • Comunica sus ideas de manera clara y entendible. • Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. • Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. • Adecua su discurso a las características de su interlocutor.
Grado E Valoración 0	<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. • Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. • Muestra escaso interés por escuchar a otros. • Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto. • No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo.

Tabla 23

Competencia específica (comportamientos) - trabajo en equipo



 PROLIPA <small>UNIVERSIDAD EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA ESPECIFICA (COMPORTAMIENTOS)
TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás de forma voluntaria, ser parte de un grupo que tienen un objetivo en común y conllevar sus acciones en beneficio a los objetivos organizacionales. Capacidad para establecer adecuadas relaciones entre todo el personal que permitan tener un excelente clima de trabajo, con base a saber escuchar, respetar y consensuar sobre posibles diferencias que puedan surgir, considerándose a todos como pares dentro de la organización. Capacidad para sobreponer los intereses personales a los grupales.	
Grado A Valoración 4	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla estrategias y las implementa que promuevan el espíritu de colaboración en toda la organización. • Motiva el intercambio entre áreas y orienta el trabajo entre pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de todos los miembros de la organización. • Prioriza los objetivos grupales sobre los personales, con el propósito de alcanzar nuevas metas organizacionales, a corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas de la organización. • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar un buen clima de trabajo.
Grado B Valoración 3	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en el grupo de trabajo y procesos adyacentes. • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo entre pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de todos los miembros de su proceso y de procesos colaboradores. • Prioriza los objetivos grupales sobre los personales, con el propósito de alcanzar nuevas metas organizacionales, a corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas de la organización. • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar un buen clima de trabajo.
Grado C Valoración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en su proceso. • Promueve el intercambio entre procesos y orienta el trabajo entre pares y colaboradores a la consecución de objetivos. • Reconoce los éxitos de todos los miembros de su proceso y de procesos colaboradores. • Prioriza los objetivos grupales sobre los personales, con el propósito de alcanzar nuevas metas organizacionales, a corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas de la organización. • Es un ejemplo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.
Grado D Valoración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con sus compañeros de proceso. • Cooperar con otros procesos en función de la consecución de objetivos. • Reconoce los éxitos de todos los miembros de su proceso. • Prioriza los objetivos grupales sobre los personales, con el propósito de alcanzar nuevas metas organizacionales. • Es un ejemplo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.
Grado E Valoración 0	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con sus compañeros solo cuando es solicitado por sus superiores, el resto del tiempo se limita a hacer su trabajo. • Tiene cierta resistencia para cooperar con otros procesos. • Le cuesta reconocer los éxitos de los miembros de su proceso. • Prioriza los objetivos grupales sobre los personales, solo cuando surge algún problema o conflicto del proceso. • No es considerado un ejemplo de cooperación y no mantiene un buen clima de trabajo.

Tabla 24

Competencia específica (comportamientos) - servicio al cliente

 PROLIPA <small>VANGUARDIA EN EDUCACIÓN</small>	COMPETENCIA ESPECIFICA (COMPORTAMIENTOS)
SERVICIO AL CLIENTE	
Implica la capacidad de realizar el trabajo con base a las necesidades y demandas del cliente, establecer relaciones de confianza con él y considerarlo como una prioridad de actuación, en pos de la satisfacción de los clientes. Se encuentra determinada por una vocación permanente de servicio, en donde se entiende las demandas y por ende se genere soluciones efectivas.	
Grado A Valoración 4	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica el trabajo con base a las necesidades y demandas del cliente. • Entiende a los clientes, escuchando atentamente y comprendiendo sus necesidades; para socializar ese feedback con sus colaboradores. • Enseña a sus colaboradores a conducir las relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados satisfactorios para ambas partes. • Estructura y organiza sus funciones de forma que pueda dar el mejor servicio hacia el cliente externo e interno, considerando las necesidades de éstos. • Define y diseña procesos y políticas para facilitar la satisfacción del cliente.
Grado B Valoración 3	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica el trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente. • Entiende a los clientes, escuchando atentamente y comprendiendo sus necesidades. • Enseña a sus colaboradores a conducir las relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados satisfactorios para ambas partes. • Estructura y organiza sus funciones de forma que pueda dar el mejor servicio hacia el cliente externo e interno, considerando las necesidades de éste. • Diseña procesos y aplica políticas para facilitar la satisfacción del cliente.
Grado C Valoración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige y realiza el trabajo con base a las necesidades y demandas del cliente. • Entiende a los clientes, escuchando atentamente y comprendiendo sus necesidades. • Conduce las relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados satisfactorios para ambas partes. • Organiza sus funciones de forma que pueda dar el mejor servicio hacia el cliente externo e interno, considerando las necesidades de éstos. • Aplica políticas para facilitar la satisfacción del cliente.
Grado D Valoración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el trabajo con base a las necesidades y demandas del cliente. • Entiende a los clientes, escuchando atentamente sus necesidades. • Conduce las relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados satisfactorios para ambas partes. • Realiza sus funciones de forma que pueda dar el mejor servicio hacia el cliente externo e interno, considerando las necesidades de éste. • Aplica políticas para facilitar la satisfacción del cliente.
Grado D Valoración 0	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el trabajo de forma rutinaria sin enfocarse en la atención personalizada al cliente. • No escucha las necesidades de los clientes. • Muestra poco interés en mantener las relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados satisfactorios. • Realiza acciones específicas de forma que no da el mejor servicio posible hacia el cliente externo o interno. • Actúa sobre la base de su criterio sin tomar en cuenta las políticas o procedimientos establecidos.

3 DISEÑO DE PERFIL DE CARGOS

3.1 ORGANIGRAMA

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (Euroamericano, 2013)

La estructura organizacional de Prolipa propuesta es de estilo vertical, diseñada con 4 niveles claramente identificables, su organigrama se presenta en la parte de Anexos de este trabajo, si bien no se denota una estructura plana, el número de niveles con el que se trabaja permite que exista una comunicación más fluida entre los niveles gerenciales y los operativos.

En el **Nivel 1** se encuentran todos los cargos gerenciales que básicamente tienen bajo su responsabilidad principal dirigir y estructurar estrategias que lleven a la Editorial hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el **Nivel 2** están englobadas todas las Jefaturas de mandos medios, quienes tienen a cargo áreas y procesos específicos por los cuales deben velar. En tanto que en el **Nivel 3** y **Nivel 4** se consideran los cargos medios y operativos de la organización.

Tabla 25**Distribución de Cargos por Nivel**

NIVEL 1	NIVEL 2
GERENCIA GENERAL	JEFE DE DISEÑO
GERENCIA EDITORIAL	JEFE DE BODEGA
GERENCIA ADMINISTRATIVA	JEFE DE MANTENIMIENTO
GERENCIA COMERCIAL	JEFE DE SISTEMAS
GERENCIA RRHH	JEFE LIBRERÍAS
CONTADOR GENERAL	SUPERVISORES DE VENTAS
REPRESENTANTE GERENCIA	JEFE DE MERCADEO
	AUDITOR LÍDER
NIVEL 3	NIVEL 4
REDACTOR	CHOFER
CORRECTOR DE ESTILO	AYUDANTE DE BODEGA
DISEÑADORES	MECÁNICOS
DIBUJANTE	AUXILIAR DE LIMPIEZA
PINTOR	MENSAJERO
ASISTENTE DE BODEGA	FACTURADOR
ASIST. DE MANTENIMIENTO	AYUDANTE DE VENTAS
ASISTENTE DE ADQUISICIONES	
RECEPCIONISTA	
ANALISTA DE CRÉDITO	
ASISTENTE DE RRHH	
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	
ASISTENTE MEJORAMIENTO CONTINUO	
AUDITOR INTERNO	
ASESOR COMERCIAL	

3.2 INVENTARIO DE CARGOS

Con base al organigrama establecido, se procedió a realizar de inventario de cargos, que básicamente consiste en detallar todos los cargos de la empresa, distribuidos por nivel y determinar cuántos colaboradores existen para cada cargo. A continuación se presenta la tabla resumida de inventario de cargos:

Tabla 26

Resumen inventario de cargos

Nivel	Cargo	# personal p/puesto
Nivel 1	Contador General	1
Nivel 1	Gerente Administrativo	1
Nivel 1	Gerente Comercial	1
Nivel 1	Gerente Editorial	1
Nivel 1	Gerente General	1
Nivel 1	Gerente Recursos Humanos	1
Nivel 1	Representante de la Gerencia	1
Cuenta Nivel 1		7
Nivel 2	Auditor Líder	1
Nivel 2	Jefe de Bodega	1
Nivel 2	Jefe de Diseño	1
Nivel 2	Jefe de Facturación	1
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	1
Nivel 2	Jefe de Sistemas	1
Nivel 2	Supervisor de Ventas	2
Cuenta Nivel 2		8
Nivel 3	Analista de Crédito	1
Nivel 3	Asistente Contable	1
Nivel 3	Asistente de Adquisiciones	1
Nivel 3	Asistente de Bodega	1
Nivel 3	Asistente de Mantenimiento	1
Nivel 3	Asistente de Mejoramiento Continuo	1
Nivel 3	Asistente de Mercadeo	1
Nivel 3	Asistente de RRHH	1
Nivel 3	Auditor Interno	4
Nivel 3	Corrector de Estilo	1
Nivel 3	Dibujante	1
Nivel 3	Diseñadores	2
Nivel 3	Pintor	1
Nivel 3	Recepcionista	1
Nivel 3	Redactor	6
Nivel 3	Vendedor	22
Cuenta Nivel 3		46
Nivel 4	Auxiliar de Limpieza	1
Nivel 4	Ayudante de Ventas	5
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	5
Nivel 4	Chofer	2
Nivel 4	Facturadores	2
Nivel 4	Mecánico	1
Nivel 4	Mensajero	1
Cuenta Nivel 4		17
Total General		78

3.3 METODOLOGÍA

Básicamente la metodología utilizada para el diseño de perfil de cargos, consistió en:



Luego de haber realizado el inventario de cargos, fue necesario investigar sobre las particularidades de los mismos, para ello, en primera instancia se procedió a entregar **Cuestionarios** a cada colaborador, con el propósito de recopilar de una manera específica las funciones y responsabilidades de cada cargo, con estos datos se procedió a levantar la primera parte del Manual de Funciones del personal.

Posteriormente, con base a un muestreo, se procedió a realizar **Entrevistas Personales** a un grupo de colaboradores, escogido bajo muestreo, para ello siempre estuvieron presentes un colaborador conjuntamente con su Jefe de Área. En esta etapa, se pudieron despejar algunas dudas relacionadas particularmente sobre la periodicidad de ciertas funciones; al tiempo que, se determinó el perfil de educación, formación y experiencia requerido para cada cargo.

Paralelamente, se aplicó la **Observación Directa** en el desenvolvimiento de gran parte de los colaboradores, lo cual permitió confirmar los datos anteriormente levantados y en algunos casos ajustarlos a la realidad del puesto; además, contribuyó para determinar de una mejor manera el ambiente de trabajo requerido específicamente en los procesos que se encuentran relacionados con la cadena de valor.

Finalmente, con todos los datos recopilados, se procede a levantar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de PROLIPA.

3.4 MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

Este documento se encuentra dividido en tres partes: 1) Identificación del cargo, 2) Descripción general del cargo, 3) Descripción de funciones, 4) Perfil de competencias para el cargo, el desarrollo de los mismos se presenta a continuación:

Tabla 27

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: gerente editorial

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Gerente Editorial	
Proceso:	Diseño	
Departamento:	Dirección Editorial	
Reporta a:	Gerente General	
Supervisa a:	Jefe de Diseño, Redactores, Corrector de Estilo	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Gerente General	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Planificar, organizar, supervisar y ejecutar actividades relacionadas con el Departamento de Creación.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Definir y planificar conjuntamente con la Gerencia General y el Jefe de Diseño los proyectos a ejecutarse.Revisar y aprobar el mapa de alcance y secuencia de contenido y la estructura del textoRevisar y aprobar las unidades de los proyectos redactados.Revisar y aprobar la composición de artes de las unidades diseñadas.Participar de la revisión, verificación y validación de los proyectos, conjuntamente con el Comité de Validación.Realizar el seguimiento sobre el avance de los proyectos que deben ser redactadosLlevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Superior en Ciencias de la Educación o carreras a fines (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de malla curricular • Metodología para la creación de proyectos • Técnicas de Planificación • Técnicas de Supervisión • Modelos pedagógicos • Métodos y técnicas de enseñanza • Conocimientos de los procedimientos del área • Conocimientos de ISO 9001 	X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Años 	X

Tabla 28
Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: redactor

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Redactor	
Proceso:	Diseño	
Departamento:	Dirección Editorial	
Reporta a:	Gerente Editorial	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por otro Redactor	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Crear y redactar textos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el Mapa de Alcances y Secuencia de contenido y la Estructura General de los proyectos a crear.• Investigar, redactar, desarrollar y/o editar el contenido de los proyectos.• Coordinar el diseño del proyecto con el área de Diseño.• Revisar y corregir el proyecto una vez diagramado, coordinar los cambios con el área de Diseño.• Mantener actualizados los archivos de cada proyecto con los documentos correspondientes.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Editorial	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Superior en Ciencias de la Educación o carreras a fines (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de malla curricular • Metodología para la creación de proyectos • Modelos pedagógicos • Métodos y técnicas de enseñanza • Manejo de internet • Conocimiento de MS Office • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimiento de los Procedimientos del área 	X X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Años 	X

Tabla 29

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: corrector de estilo

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Corrector de Estilo	
Proceso:	Diseño	
Departamento:	Dirección Editorial	
Reporta a:	Gerente Editorial	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Redactor	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Realizar las correcciones de estilo de los proyectos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Realizar la corrección ortográfica y de estilo de los proyectos.Revisar y corregir el proyecto una vez diagramado, coordinar los cambios con el área de Diseño.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Editorial	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Lcdo. en Ciencias de la Educación o carreras a fines (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción y estilos de redacción • Reglas ortográficas • Metodología para la creación de proyectos • Conocimientos de los Procedimientos del área. • Conocimientos de ISO 9001. 	X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Años 	

Tabla 30

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: jefe de diseño

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Jefe de Diseño	
Proceso:	Diseño	
Departamento:	Dirección Editorial	
Reporta a:	Gerente Editorial	
Supervisa a:	Jefe de Dibujo, Diseñadores	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Gerente Editorial o Gerente General	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Planificar, organizar, supervisar y ejecutar actividades relacionadas con el Departamento de Diseño.Controlar y coordinar el procedimiento de Creación con las personas involucradas en este departamento.		
III. DESCRIPCION DE FUN.CIONES		
<ul style="list-style-type: none">Planificar y organizar el diseño de los proyectos en base a las ordenes de trabajo recibidas.Realizar el seguimiento sobre el avance de los proyectos que se están diseñando.Revisar y aprobar los archivos de proyectos finalizados antes de la generación de PDF's.Generar archivos PDF's de los proyectos y coordinar el envío al proveedor de impresión.Realizar el armado de machotes y pliegos según requerimientos del proveedor de impresión.Coordinar la elaboración de pruebas de color de los proyectos a imprimirse.Controlar la producción del grupo de diseño.Archivar la información digital en CD's, DVD's y discos externos permanentemente.Coordinar permanentemente las labores del área de diseño con otros departamentos, especialmente con el departamento de Creación.Coordinar periódicamente los trabajos de impresión enviados a Grafitext.Preparar mensualmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Editorial	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Diseño Gráfico (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Planificación • Técnicas de Supervisión • Conocimientos Plataforma MAC • Metodología de Diseño • Metodología de Dibujo y Pintura • Metodología de revisión final de proyectos • Técnicas de impresión ofset • Manejo de Adobe Acrobat Profesional • Conocimiento de flujos de trabajo e imposición de textos • Manejo de perfiles ICC • Manejo de sistemas de impresión digital • Conocimiento de los procedimientos del área • Conocimiento de ISO 9001 • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo 	X X X X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Servicio al Cliente • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Años 	X

Tabla 31

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: diseñador

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Diseñador	
Proceso:	Diseño	
Departamento:	Dirección Editorial	
Reporta a:	Jefe de Diseño	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por otro Diseñador	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Diagramar y diseñar textos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Levantar el texto original enviado por Creación.• Diagramar y diseñar los textos en el tamaño requerido.• Buscar y seleccionar los gráficos, dibujos y fotografías requeridos para el proyecto en diseño.• Coordinar la entrega de borradores a Creación, realizar las correcciones requeridas y archivarlas adecuadamente.• Coordinar los trámites legales para la obtención de ISBN y derechos de autor.• Generar backups del trabajo diario.• Generar archivo de proyecto para corrección ortográfica.• Coordinar aprobación y liberación de proyecto finalizado con Creación.• Generar archivo de proyecto para prueba de color.• Mantener el archivo actualizado y seguro de los proyectos que se encuentran en proceso y los finalizados.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Diseño	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador Gráfico (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de diseño editorial • Técnicas de conversión de imágenes • Conocimiento de banco de imágenes • Manejo de Adobe Acrobat Profesional • Manejo de perfiles ICC • Conocimientos Plataforma MAC • Conocimiento de MS Office • Reglas ortográficas • Metodología de archivo • Conocimiento de los procedimientos del área • Conocimientos de ISO 9001 	X X X X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Años 	X

Tabla 32

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: dibujante

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Dibujante	
Proceso:	Diseño	
Departamento:	Dirección Editorial	
Reporta a:	Jefe de Dibujo	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Jefe de Dibujo	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Realizar ilustraciones para los materiales requeridos por la empresa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Identificar y coordinar con Creación y Diseño el material que se va a ilustrar.Elaborar bocetos a lápiz de las ilustraciones requeridas.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Dibujo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Bellas Artes o carreras a fines (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para dibujo y pintura • Conocimientos de los Procedimientos del área • Conocimientos de ISO 9001 	
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	

Tabla 33

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: pintor

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Pintor	
Proceso:	Diseño	
Departamento:	Dirección Editorial	
Reporta a:	Jefe de Dibujo	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Jefe de Dibujo	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Pintar las ilustraciones requeridas por la empresa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Escanear ilustraciones que deben ser pintadas y nombrarlas de acuerdo a su contenido.Pintar las ilustraciones entregadas por los dibujantes.Llenar y llevar un adecuado archivo de los dibujos de escaneo y pintura.Verificar que el dibujo se encuentre dentro de los parámetros señalados en el procedimiento de Diseño.Crear y adaptar escenas de acuerdo a lo requerido por Creación.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Dibujo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de escaneaje de documentos • Metodología para dibujo y pintura • Conocimientos de software pintura y dibujo • Metodología de archivo digital • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los Procedimientos del área. 	X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	X

Tabla 34

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: jefe de bodega

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Jefe de Bodega	
Proceso:	Almacenamiento y Despacho	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerente Administrativo	
Supervisa a:	Asistente de Bodega, Ayudante de Bodega, Choferes	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Asistente de Bodega	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Precautelar y preservar los productos y materiales que se encuentran dentro de la Bodega.• Supervisar el trabajo del personal a su cargo.• Controlar el stock de máximos y mínimos de los productos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Mantener actualizada la base de datos de productos en el sistema de inventarios.• Ingresar las notas de despacho de Grafitext al sistema de inventarios.• Recibir y clasificar las Notas de Entrega y/o Facturas de Facturación Librerías y Facturación Establecimientos.• Realizar, imprimir y llevar el control de la Hoja de Ruta correspondiente a los envíos de producto a los clientes y/o Vendedores.• Elaborar y mantener permanentemente el control de las Guías de Remisión de las facturas.• Coordinar el envío, entrega de pedidos y retiro de devoluciones conjuntamente con el Chofer, de forma periódica.• Mantener actualizado el archivo físico de Notas de Entrega, Facturas, Hojas de Ruta, Guías de Remisión y de todos los documentos involucrados con el manejo de la Bodega.• Supervisar y controlar la correcta preparación, embalaje y despacho de productos.• Coordinar y participar en el inventario físico de Bodega.• Ingresar los textos nuevos al sistema de Bodega.• Preparar mensualmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando primeros años en Administración (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de almacenamiento • Técnicas de Supervisión • Técnicas de manejos de inventarios • Metodologías de archivo • Técnicas de embalaje y despachos. • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo. • Conocimiento de MS Office • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los procedimientos relacionados • Manejo del sistema de Bodega Prolipa 	X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Servicio al Cliente • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses 	X

Tabla 35

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: asistente de bodega

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Asistente de Bodega	
Proceso:	Almacenamiento y Despacho	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Jefe de Bodega	
Supervisa a:	Ayudantes de Bodega	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Jefe de Bodega	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Precautelar y preservar los productos y materiales que se encuentran dentro de la Bodega.• Verificar, controlar y colaborar con la recepción de los productos que entrega Grafitext.• Organizar, supervisar y controlar la correcta preparación de los pedidos.• Supervisar y controlar el despacho de productos en base a la Hoja de Ruta.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Receptar y verificar la cantidad física del producto que entrega Grafitext.• Realizar el seguimiento de órdenes de trabajo y coordinar la entrega con el proveedor de proveedor de impresión.• Verificar el stock de productos físicamente dentro de la Bodega.• Organizar la preparación de los pedidos, de acuerdo a los documentos que entrega el Jefe de Bodega.• Chequear el empaque de los productos de acuerdo a los documentos que se está despachando.• Verificar que se esté embalando y colocando documento habilitante (factura o nota de entrega) de acuerdo a las técnicas de embalaje establecidas en los procedimientos del área.• Imprimir Hoja de Ruta y verificar el despacho de acuerdo a lo descrito.• Supervisar la apertura de cartones correspondientes a las devoluciones de los clientes.• Realizar las notas de devolución respectivas para ser entregadas a Facturación Librerías.• Convalidar y actualizar el peso de los textos coincida con la información ingresada al sistema de Bodega.• Participar en el inventario físico de Bodega.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Bodega	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de almacenamiento • Técnicas de supervisión • Técnicas de manejos de inventarios • Metodologías de archivo • Políticas de devolución • Técnicas de embalaje y despachos. • Conocimientos de MS Office • Conocimientos de ISO 9001. • Conocimientos de los procedimientos del área. • Manejo del sistema de Bodega Prolipa 	X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 3 meses 	X

Tabla 36

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: ayudante de bodega

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Ayudante de Bodega	
Proceso:	Almacenamiento y Despacho	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Jefe de Bodega	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por otro Ayudante de Bodega	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Precautelar y preservar los productos y materiales que se encuentran dentro de la Bodega.• Preparar, embalar y despachar los pedidos.• Mantener en buenas condiciones las instalaciones de la Bodega.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Receptar el producto que entrega Grafitext.• Revisar que los textos se encuentren intercalados uniformemente en su presentación, cuando se los reciba de Grafitext.• Preservar la seguridad del producto en el traslado al momento del ingreso a Bodega.• Colocar el producto en el espacio físico designado.• Controlar que el lugar designado para el almacenamiento cumpla con buenas condiciones de almacenamiento.• Preparar y empacar los pedidos con base a los documentos habilitantes y de acuerdo a las técnicas de embalaje establecidas en los procedimientos.• Clasificar e ingresar las devoluciones realizadas por los clientes al área de almacenamiento.• Participar en el inventario físico de Bodega.• Trasladar textos de una Bodega a otra si le fuere designado.• El Ayudante de Bodega responsable del montacargas debe coordinar el mantenimiento del montacargas cuando sea necesario.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Bodega	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de almacenamiento. • Técnicas de embalaje y despachos. • Políticas de limpieza de instalaciones. • Conocimientos de los Procedimientos del área. • Políticas de devolución. • Técnicas de manejo de inventarios • Conocimiento de ISO 9001. 	
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudante de Bodega 3 meses • Ayudante para manejo de montacargas 6 meses 	X

Tabla 37

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: chofer

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Chofer	
Proceso:	Almacenamiento y Despacho	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Jefe de Bodega	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por otro Chofer	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Realizar los despachos de productos, ya sea al cliente o al medio de transporte asignado.Retirar las devoluciones de productos.Mantener en buen estado el camión a su cargo.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Controlar que el lugar designado para el almacenamiento cumpla con buenas condiciones de almacenamiento.Preparar el pedido de acuerdo a la nota de entrega o factura a despachar, colocar sus iniciales en dichos documentos.Empacar el producto en las cajas para el despacho, en base al procedimiento establecido.Organizar en el área de despacho todos los pedidos por palets, antes del despacho.Clasificar los textos e ingresar al área de almacenamiento las devoluciones realizadas por los clientes.Participar en el inventario físico de Bodega.Trasladar textos de una Bodega a otra si le fuere designado.Proceder con la entrega de los pedidos previa coordinación con el Jefe de Bodega.Solicitar dinero para despacho de las Guías de Remisión y regularizar este gasto con el responsable de manejo de caja chica.Coordinar periódicamente el mantenimiento del vehículo a su cargo.Participar en el inventario físico de Bodega, periódicamente.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Bodega	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) • Chofer Profesional (manejo de camión grande) 	X X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de embalaje y despachos. • Políticas de devolución. • Procedimiento de Mantenimiento. • Técnicas de manejo de inventarios • Conocimientos de ISO 9001. • Conocimientos de los Procedimientos del área. • Manejo de camión 	
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	X

Tabla 38

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: jefe de mantenimiento

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Jefe de Mantenimiento	
Proceso:	Mantenimiento	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerente Administrativo	
Supervisa a:	Asistente de Mantenimiento, Mecánico	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Asistente de Mantenimiento	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Planificar, organizar, supervisar y ejecutar actividades relacionadas con el área de MantenimientoAsignación de recursos necesarios para el mantenimiento de vehículos e infraestructura.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Aprobar y realizar el seguimiento del plan de mantenimiento anual, que incluye las acciones de mantenimiento que se realizarán a los equipos, vehículos e infraestructura.Preparar una evaluación sobre el cumplimiento del plan de mantenimiento anual.Coordinar o gestionar el mantenimiento de vehículos e infraestructura de la empresa.Revisar y aprobar las solicitudes de mantenimiento de vehículos e infraestructura de la empresa.Negociar con proveedores relacionados con el área de mantenimiento.Controlar el adecuado cumplimiento de tiempo y costo de las solicitudes de mantenimiento de vehículos e infraestructura.Coordinar y aprobar la evaluación y selección de los proveedores de Mantenimiento.Supervisar al personal del departamento de Mantenimiento.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero Mecánico, Industrial o carreras a fines. (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de presupuestos Técnicas de planificación. Técnicas de mantenimiento de vehículos. Técnicas estadísticas. Técnicas de supervisión. Elaboración de informes. Conocimientos de MS Office Conocimiento de los procedimientos del área. Conocimientos de ISO 9001. 	X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Conducta Laboral Conocimiento del puesto Planificación y resolución Productividad y Calidad Comunicación efectiva Orientación a resultados Servicio al Cliente Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> 1 Año 	X

Tabla 39

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: asistente de mantenimiento

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Asistente de Mantenimiento	
Proceso:	Mantenimiento	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Jefe de Mantenimiento	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Jefe de Mantenimiento	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Realizar todas las actividades operativas relacionadas con el área de Mantenimiento.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Elaborar el plan preventivo de mantenimiento de vehículosMantener actualizado el Inventario de vehículos.Elaborar y mantener actualizadas las Actas Entrega - Recepción de Vehículos.Llevar el control de entrega de vehículos a los choferes.Coordinar la ejecución y cumplimiento de las Solicitudes de Mantenimiento de vehículos e infraestructura, periódicamente.Solicitar proformas para la compra de repuestos y materiales para el mantenimiento de vehículos e infraestructura.Realizar la evaluación de proveedores periódicamente y mantener actualizada la Lista de Proveedores de Mantenimiento.Mantener actualizada la Hoja de Vida de Vehículos.Coordinar pago y trámites de matrícula de vehículos de la compañía.Coordinar la legalización de contratos de compra - venta de vehículos.Coordinar bloqueos de instalaciones de dispositivos de GPSDar apoyo logístico en capacitaciones fuera de la ciudad.Realizar mensualmente inspecciones de las áreas físicas de las oficinas.Manejar y archivar los documentos inherentes a las actividades del departamentoPreparar mensualmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Mantenimiento	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) • Licencia Sportman 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de mantenimiento de vehículos. • Técnicas de mantenimiento de infraestructura. • Técnicas de Supervisión • Técnicas de inspección • Técnicas de compras • Trámites de matriculación y legalización de vehículos. • Metodologías de archivo. • Manejo de vehículo fuera de la ciudad. • Conocimiento de MS Office. • Conocimientos de ISO 9001. • Conocimientos de los procedimientos del área. 	X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	

Tabla 40

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: mecanico

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Mecánico	
Proceso:	Mantenimiento	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Jefe de Mantenimiento	
Supervisa a:	Ayudante de Mecánica	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Ayudante de Mecánica	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Ejecutar labores de mantenimiento y arreglo de vehículos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Realizar mantenimientos preventivos a los vehículos de la empresa.Reparar vehículos que se encuentren en mal estado.Solicitar cotizaciones de repuestos para arreglos de vehículos.Coordinar con el Asistente de Mantenimiento los mantenimientos preventivos de los vehículos.Registrar los mantenimientos preventivos o correctivos realizados en la Solicitud de Mantenimiento de Vehículos.Precautelar el buen uso y cuidado de las herramientas de trabajo.Verificar el buen funcionamiento del vehículo a su cargo.Controlar los niveles de agua, temperatura, aceite, gasolina y otros del vehículo asignado.Realizar el seguimiento y control de los mantenimientos que se realicen fuera del taller.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Mantenimiento	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Mecánico Automotriz (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en mecánica automotriz • Técnicas de compras • Técnicas de planificación • Técnicas de supervisión. • Conocimientos básicos de mantenimiento de vehículo • Conocimientos de ISO 9001. • Conocimientos de los Procedimientos del área. 	X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Años 	X

Tabla 41

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: auxiliar de limpieza

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Auxiliar de Limpieza	
Proceso:	Mantenimiento	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Jefe de Mantenimiento	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	N/A	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Ejecutar labores de limpieza y conserjería.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Realizar el aseo de las oficinas según horario establecido.Realizar el aseo de las unidades sanitarias.Mantener la dotación necesaria para la higiene.Recolección de basura.Entregar refrigerio al personal.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe de Mantenimiento	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de Instructivo de Limpieza. Conocimientos de ISO 9001. Conocimientos de los Procedimientos del Área. 	
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Conducta Laboral Conocimiento del puesto Productividad y Calidad Comunicación efectiva Trabajo en equipo Orientación a resultados Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> 3 meses 	

Tabla 42

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: jefe de sistemas

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Jefe de Sistemas	
Proceso:	Mantenimiento	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerente Administrativo	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	N/A	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Sugerir, implementar y fomentar el uso de adecuadas tecnologías de información computacional.Brindar el soporte tecnológico requerido para el funcionamiento de Prolipa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Llevar un inventario de los equipos de cómputo de la empresa.Mantener identificados los puntos de red.Actualizar el Diagrama de distribución de la red de sistemas.Dar mantenimiento preventivo de mantenimiento para los equipos de cómputo.Brindar mantenimiento correctivo a los equipos de cómputo que así lo requieran.Respalidar la información de los servidores.Desarrollar programas de sistematización para la empresa, según las necesidades.Controlar el buen funcionamiento del E1 y central telefónica.Dar soporte en el uso de paquetes informáticos a los usuarios.Administrar el sitio web de la empresa.Administrar Software de dispositivos GPS.Preparar mensualmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero en Sistemas (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de ensamblaje y mantenimiento de computadores. Conocimiento de cableado estructurado. Manejo de herramientas de diagramación. Administración de servidores. Ingeniería de software Modelamiento y administración de base de datos. Manejo de entornos de desarrollo integrados para programación. Técnicas de administración de central telefónica. Conocimiento paquetes informáticos. Conocimiento en manejadores de contenidos Herramientas de diseño web. Conocimiento en Manejo de FTP y dominios Conocimiento de software GPS Conocimientos en informática básica Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo. Conocimientos de ISO 9001 Conocimiento de los Procedimientos del área 	X X X X X X X X X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Conducta Laboral Conocimiento del puesto Planificación y resolución Productividad y Calidad Comunicación efectiva Orientación a resultados Servicio al Cliente Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> 1 Año 	X

Tabla 43

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: asistente de adquisiciones

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Asistente de Adquisiciones	
Proceso:	Adquisiciones	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerente Administrativo	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Gerente Administrativo	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Manejar proveedores, garantizando precio, calidad y oportunidad• Coordinar y realizar el seguimiento de la impresión de los textos y material impreso.• Realizar las compras de suministros, materiales y obsequios de la empresa.• Precautelar el cuidado de los suministros, materiales y obsequios adquiridos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar órdenes de trabajo de producto y material impreso. Controlar el avance de entrega y cierre de las mismas.• Realizar la compra de suministros, materiales y materia prima, previo análisis de necesidad de compra y de costos.• Realizar cuadros comparativos y de variaciones de precios de suministros, materiales y obsequios.• Preparar y presentar los presupuestos de compras relacionados con obsequios según requerimientos de temporada.• Mantener actualizado el módulo de adquisiciones en el sistema de Prolipa.• Receptar, verificar y almacenar las compras realizadas.• Entregar y registrar la salida de los requerimientos de suministros, materiales u obsequios.• Mantener el archivo actualizado correspondiente a sus funciones.• Realizar inventarios periódicos de la Bodega de Adquisiciones.• Mantener permanentemente en orden la bodega de Adquisiciones.• Realizar la evaluación de proveedores periódicamente y mantener actualizada la Lista de Proveedores Aprobados.• Preparar mensualmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Administración (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de proveedores • Técnicas de negociación y compras • Políticas de almacenamiento de suministros, materiales y obsequios • Manejo del sistema de Adquisiciones de Prolipa. • Conocimiento de MS Office. • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo. • Presupuestos de compra • Manejo de inventarios • Metodologías de archivo • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los procedimientos del área 	X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	

Tabla 44

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: asistente de recursos humanos

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Asistente Recursos Humanos	
Proceso:	Recursos Humanos	
Departamento:	Dirección Recursos Humanos	
Reporta a:	Gerente Recursos Humanos	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Gerente Recursos Humanos	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Ejecutar labores de análisis, control y registro de datos sobre personal.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Participar en actividades analíticas de administración de recursos humanos.Verificar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.Realizar investigaciones telefónicas para recabar y verificar datos personales de los aspirantes.Colaborar con los procesos de inducción y capacitación del personal.Asistir en estudios de evaluación de desempeño o clima organizacional.Calcular las horas extras y suplementarias del personal y preparar el informe mensualmente para el pago por parte de Contabilidad.Llevar el control de vacaciones del personal.Elaborar los contratos de trabajo y avisos de ingreso al IESS del personal que ingresa a la empresa.Elaborar los avisos de salida del personal para Contabilidad.Receptar, verificar y registrar solicitudes de vacaciones del personal.Tramitar Legalización de contratos de trabajo y actas de finiquito en la Inspectoría de TrabajoElaborar de memorandos, circulares y notificaciones relativos al departamentoActivar y desactivar los asegurados de la póliza de vida contra accidentes.Crear y mantener actualizadas las carpetas del personal activo y pasivo.Mantener el archivo actualizado correspondiente a sus funciones.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Recursos Humanos	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Administración o Psicología Laboral (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos humanos • Técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal. • Código de Trabajo. • Legislación Laboral. • Conocimientos de MS Office. • Metodologías de archivo • Conocimiento de procedimientos del área. • Conocimientos de ISO 9001. 	X X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	X

Tabla 45

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: supervisor de ventas

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Supervisor de Ventas	
Proceso:	Comercialización	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Gerente Comercial	
Supervisa a:	Asesores Comerciales	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Gerente Comercial	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Asistir al Gerente Comercial en el proceso de planificación, organización, coordinación y control de ventas		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Coordinar, planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo del personal a su cargo.Realizar el seguimiento de las ventas realizadas por los Asesores Comerciales de la zona designadaBrindar apoyo al Asesor Comercial en negociaciones.Realizar el seguimiento de la solución de problemas presentados en la zonaPresentar informes de comportamiento de la Zona y TemporadaParticipar en eventos para dar a conocer los productosRealizar seguimiento, medición y análisis de la satisfacción del clienteAsegurarse del manejo adecuado del producto, a fin de evitar volúmenes altos de devoluciones.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Comercial	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Mercadeo o carreras a fines (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Supervisión. • Técnicas de Planificación. • Técnicas de Venta. • Técnicas de Negociación. • Conocimientos de MS Office. • Conocimientos de ISO 9001. • Conocimientos de los Procedimientos del área. 	X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Servicio al Cliente • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	

Tabla 46

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: asesor comercial

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Asesor Comercial	
Proceso:	Comercialización	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Supervisor de Ventas/Gerente Comercial	
Supervisa a:	Ayudante de Ventas	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Ayudante de Ventas	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Promocionar y comercializar los textos producidos por Prolipa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Realizar la planificación de ventas de la zona por temporadaInvestigar la zona asignada para detectar clientes potencialesPreparar pronósticos de venta en base a la zona asignada por cada temporada.Definir las necesidades de material promocional y soporte para su zona.Visitar los establecimientos, recoger información necesaria para la promoción y venta.Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.Negociar y cerrar operaciones de venta.Coordinar la entrega de documentos de negociación entre la empresa y los clientes.Elaborar informes sobre novedades de la competencia en su zonaHacer seguimiento sobre los reclamos y novedades de sus clientesBrindar apoyo en las capacitaciones y eventos que se dan a los clientesRealizar el seguimiento de la entrega de material y obsequios a los establecimientos.Realizar el seguimiento de la cobranza de su zona.Actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa lo solicite.Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Comercial	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando primeros años en Mercadeo o carreras afines (Si no cumple debe solventar con experiencia) • Licencia Sportman (Si aplica) 	X X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de planificación • Técnicas de mercadeo • Técnicas de venta • Técnicas de negociación • Conocimiento del producto • Políticas de Cobranza • Políticas de Venta • Conocimiento de MS Office • Conocimiento de manejo de vehículo liviano • Conocimiento de Procedimientos del área • Conocimientos de ISO 9001 	X X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	

Tabla 47

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: ayudante de ventas

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Ayudante de Ventas	
Proceso:	Comercialización	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Gerente Comercial/Asesor Comercial	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por otro Ayudante de Ventas	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Asistir al Asesor Comercial en la atención y satisfacción de los clientes en la promoción y comercialización de los textos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Planificar las visitas a los establecimientos conjuntamente con el Asesor Comercial.Visitar los establecimientos, recoger información necesaria para la promoción y venta.Comunicar al Asesor Comercial sobre las necesidades de material promocional y soporte encontradas en su zona.Tomar pedidos de venta en caso de requerirlo el cliente.Entregar formalmente los documentos, obsequios y material de apoyo a los establecimientos, correspondientes a las ventas.Devolver a oficinas los documentos debidamente firmados, llevar un registro de los mismos.Canalizar los reclamos receptados en los establecimientos y hacer su debido seguimiento de atención.Informar al Vendedor sobre las novedades de la zona.Brindar apoyo logístico en capacitaciones y eventos de la empresa.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Comercial	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) • Licencia Sportman 	X X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Planificación • Técnicas de Mercadeo • Técnicas de Venta • Técnicas de organización de documentos • Conocimiento del producto • Manejo de plantilla de pedidos y correo externo • Conocimiento de los procedimientos del área • Conocimientos de manejo de vehículo liviano • Conocimientos básicos de mantenimiento de vehículo • Conocimiento de ISO 9001. 	X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	

Tabla 48

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: jefe de facturación

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Jefe de Facturación	
Proceso:	Facturación Librerías	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Gerente Comercial	
Supervisa a:	Facturadores	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Analista de Crédito	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Dirigir y coordinar el Departamento de Facturación• Llevar el control de la recuperación de cartera de las Librerías• Administrar el fondo de caja chica		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el seguimiento de emisión de proformas, revisarlas y aprobarlas.• Controlar la emisión y distribución de facturas.• Realizar el seguimiento y control de recuperación de cartera y su debida actualización en los kárdex de los clientes.• Llevar el control de cheques posfechados y en garantía, y coordinar su depósito en las fechas autorizadas por el cliente.• Coordinar la emisión de notas de crédito.• Ingresar depósitos, notas de crédito y anulación de los documentos al sistema de cobranza.• Elaborar informes de recuperación de cartera para Gerencia General. Entregar respaldos de recuperación de cartera debidamente organizados.• Controlar la anulación de documentos.• Control, manejo y cierre de Caja Chica.• Preparar mensualmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Comercial	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Administración (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Facturación • Políticas de anulación de documentos • Políticas de crédito y cobranzas • Políticas de devolución • Políticas para manejo de caja chica • Contabilidad Básica • Técnicas de recuperación de cartera • Técnicas de supervisión • Elaboración de informes • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo • Manejo de sistema de Facturación Prolipa • Manejo de sistema de Cartera Prolipa • Conocimientos de MS Office • Conocimiento de los procedimientos del área • Conocimiento de ISO 9001 	X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Servicio al Cliente • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	X

Tabla 49

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: analista de credito

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Analista de Crédito	
Proceso:	Crédito Librerías	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Jefe Departamento Librerías	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Jefe Departamento Librerías	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Realizar el análisis de crédito a las Librerías.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Recopilar la documentación y verificar la información necesaria para el análisis de crédito.Evaluar el cliente a financiar, realizando las estimaciones económicas y cualitativas que sean sustentables al cupo de crédito asignado.Evaluar y controlar la entrega de garantías por parte de los clientes de acuerdo a los requisitos de crédito aprobados por la empresa.Actualizar la documentación e información de los clientes con anticipación a la temporada de venta.Elaborar informes de crédito a inicio de cada temporada.Elaborar informes de cartera incobrable.Mantener el archivo actualizado correspondiente a sus funciones.Preparar semestralmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe Departamento Librerías	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Administración (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de análisis de crédito • Manejo de módulo de buró crediticio • Políticas de Crédito Prolipa • Elaboración de informes • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo. • Metodologías de archivo • Conocimiento de MS Office • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los Procedimientos del área. 	 X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	X

Tabla 50

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: facturador

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Facturador	
Proceso:	Facturación Librerías	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Jefe Departamento Librerías	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por otro Facturador	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Brindar atención a las Librerías que requieren nuestro producto, mediante la elaboración de facturas y su posterior cobranza.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Brindar atención telefónica a los clientes.• Elaborar las proformas de los pedidos receptados y enviar por fax al cliente para su aprobación, con base a las políticas de facturación de Prolipa.• Elaborar las facturas de las proformas que han sido aprobadas por los clientes.• Efectuar la cobranza del grupo de clientes asignados.• Receptar los pagos efectuados por parte de los clientes y realizar informes de recuperación de cartera.• Conciliar y enviar mensualmente estado de cuenta a los clientes.• Realizar informes de cartera vencida e incobrable.• Elaborar notas de crédito debidamente respaldadas.• Manejar y coordinar la entrega - recepción de documentos del Departamento de Librerías con Bodega.• Receptar, preparar informe y archivar diariamente las guías de remisión y hoja de ruta de envíos a clientes.• Comunicar diariamente a los clientes # de guías y transporte de envío de pedidos. Preparar informe para Jefe Departamental y Representante de Gerencia.• Preparar reporte de cuentas por cobrar de transporte por cliente al final de cada temporada. Entregar al Jefe del Departamental.• Informar, coordinar y hacer seguimiento diariamente con Bodega del retiro de devoluciones de clientes. Y la entrega de las Notas de Devolución de Bodega a Facturación Librerías.• Manejar el archivo de proformas, facturas y notas de crédito del departamento.• Coordinar la anulación de facturación y notas de crédito.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Jefe Departamento Librerías	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias del Comercio y Administración (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de atención telefónica • Políticas de Facturación • Políticas de Cobranza • Políticas de Crédito • Políticas de Devolución • Políticas de Anulación de documentos • Técnicas de recuperación de cartera • Manejo de estado de cuenta de clientes • Manejo de sistema de Facturación Prolipa • Conocimiento de MS Office • Metodología de archivo • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimiento de los procedimientos del área. 	X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses 	

Tabla 51

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: asistente de mercadeo

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Asistente de Mercadeo	
Proceso:	Mercadeo	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Gerente Comercial	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Gerente Comercial	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Planificar y ejecutar las actividades de Mercadeo requeridas para un mejor posicionamiento de la empresa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Realizar la planificación y presupuesto de actividades de Mercadeo por temporada, ejecutarlas y dar el seguimiento respectivo.Coordinar la elaboración y distribución de material POP permanente y promocional.Realizar el seguimiento de atención de los reclamos y sugerencias de los clientes.Coordinar la realización de encuestas de Satisfacción al Cliente. Preparar informes gerenciales con su respectivo plan de acción.Coordinar la actualización permanente de la Página Web de la empresa.Coordinar y controlar los eventos planificados para los clientes.Mantener el archivo actualizado correspondiente a sus funciones.Preparar mensualmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Comercial	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Administración (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuestos • Elaboración de informes • Técnicas de Planificación • Diseño de planes de mercadeo • Técnicas de negociación y compras • Metodología de tratamientos de reclamos y sugerencias • Diseño de planes de mercadeo • Conocimiento de MS Office • Métodos de satisfacción al cliente • Conocimiento del producto • Realización de eventos • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo. • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los procedimientos del área 	 X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	

Tabla 52

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: contador general

 PROLIPA VANGUARDIA EN EDUCACIÓN	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Contador General	
Proceso:	Pago a proveedores	
Departamento:	Dirección Financiera	
Reporta a:	Gerente General	
Supervisa a:	Asistente Contable	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Asistente Contable	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Planificar, organizar, supervisar y ejecutar actividades de contabilidad de los movimientos contables de la empresa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Elaborar estados financieros e informes económicos de la compañía.Registrar los movimientos contables en el sistema: comprobantes de ingreso, egresos, cheques.Realizar conciliaciones bancarias de las cuentas de la empresa.Registrar contratos, emisión de obligaciones activas y pasivas, garantías y otros compromisos financieros.Elaborar declaraciones para el SRI.Elaborar los presupuestos de pago.Registrar y controlar el movimiento de ingresos y egresos.Coordinar los pagos de servicios básicos, impuestos, requisitos legales.Revisar y controlar permanentemente el procesamiento de la información contable.Elaborar los roles de pago y registro de ingresos y salidas en el IESS.Elaborar actas de finiquito del personal pasivo.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público Autorizado (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización conocimientos contables vigentes • Conocimiento Código Laboral de Trabajo • Conocimiento de MS Office • Conocimiento de Régimen Tributario • Conocimiento Ley de Compañías • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los Procedimientos del área • Elaboración de informes • Elaboración de presupuestos • Manejo sistema contable Prolipa 	X X X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Años 	X

Tabla 53

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: asistente contable

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Asistente Contable	
Proceso:	Pago a proveedores	
Departamento:	Dirección Financiera	
Reporta a:	Contador General	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Contador General	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Registrar las facturas de proveedores y establecer el valor por retención del impuesto legalmente establecido.• Receptar, codificar y archivar la documentación sustentoria de las transacciones a registrar.• Elaborar las retenciones fiscales.• Coordinar el depósito y pago de sueldos, viáticos y arriendos.• Registrar los gastos realizados en Caja Chica – Viáticos y realizar los respectivos arqueos.• Coordinar los depósitos de cheques entregados por Facturación Librerías y entregarlos a Gerencia General.• Clasificar y registrar depósitos efectuados en comprobantes de ingreso.• Revisar y registrar los movimientos contables en el sistema.• Mantener actualizados registros y kárdex contables.• Registrar correspondencia contable, administrativa y legal.• Verificar información y gastos de personal de Comercialización para la aprobación de recibos.• Coordinar con las áreas relacionadas la entrega oportuna de la documentación que respalda la contabilización.• Elaborar roles de pago individual y seguimiento de recepción de firma del personal.• Realizar el pago a proveedores.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Contador General	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Contable (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Régimen Tributario • Manejo sistema contable Prolipa • Conocimiento de MS Office • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los Procedimientos del área 	X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses 	X

Tabla 54

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: asistente de mejoramiento continuo

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Asistente de Mejoramiento Continuo	
Proceso:	Mejoramiento Continuo	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Gerente Administrativo	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Representante de la Gerencia General	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Realizar seguimiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Realizar inspecciones sobre el cumplimiento de los procedimientos y requisitos de la Norma ISO 9001.Realizar análisis de datos y estadísticos sobre el comportamiento de indicadores de gestión de todos los procesos.Levantar información y redactar nuevos procedimientos e instructivos de trabajo en coordinación con el Representante de la Gerencia y Responsables de Procesos.Coordinar las reuniones de Revisión Gerencial y elaborar el acta sobre los temas tratados en la misma.Coordinar con los RP la actualización, revisión y aprobación de los procedimientos, para su posterior publicación en la intranet.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Mantener el archivo actualizado correspondiente a sus funciones.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Administración o carreras a fines (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Norma ISO 9001 • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo. • Conocimientos de diagramación de procesos • Elaboración de informes. • Conocimiento de procedimientos del área • Metodologías de archivo • Conocimiento de MS Office 	X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	X

Tabla 55

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: auditor interno

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Auditor Interno	
Proceso:	Mejoramiento Continuo	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Representante de la Gerencia General	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por otro Auditor	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 y de los procedimientos establecidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Preparar y realizar la auditoria del proceso asignado de acuerdo al Programa de la Auditoria elaborado por el Auditor Líder.• Comunicar y aclarar los requisitos de la auditoria.• Documentar las no conformidades.• Informar los resultados de la auditoria a todos los interesados.• Conservar y salvaguardar los documentos relativos a la auditoria hasta entregarlos al auditor líder.• Verificar la efectividad de las acciones correctivas tomadas como resultado de la auditoria.• Cooperar y apoyar al auditor líder.• Colaborar en la selección de los integrantes del equipo de auditoría.• Elaborar el programa de la auditoria.• Representar al equipo de auditoría frente a la Dirección Estratégica.• Elaborar y presentar el Informe Final de Auditoria y los informes de seguimiento de cierre de no conformidades.• Coordinar la verificación del cumplimiento de las acciones correctivas definidas por los auditados.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Representante de la Gerencia General	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de Auditor Interno • Metodología de Mejoramiento Continuo • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimiento de los procedimientos del área • Técnicas de comunicación • Conocimiento de MS Office • Formación de Auditor Lider (Auditor Lider) • Elaboración de informes (Auditor Lider) • Técnicas de supervisión (Auditor Lider) 	X X X X
HABILIDADES	<p>Auditor Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente <p>Auditor Lider</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Servicio al Cliente • Liderazgo • Trabajo en Equipo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses (Auditor Interno) • 1 Año (Auditor Lider) 	X X

Tabla 56

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: representante de la gerencia general

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 01	Versión: 00
Cargo:	Representante de la Gerencia General	
Proceso:	Mejoramiento Continuo	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerente General	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Asistente de Mejoramiento Continuo	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Gestionar, dar seguimiento, evaluar y coordinar el Sistema de Gestión de Calidad		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.Informar a la Dirección Estratégica sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora.Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.Elaborar todos los documentos inherentes a los procesos estratégicos del Sistema de Gestión de Calidad de la compañía y que son requisitos de las Normas ISO 9001.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios superiores en Administración o carreras a fines (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de Mejoramiento Continuo • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de Planificación Estratégica • Técnicas de Supervisión • Elaboración de informes • Técnicas de comunicación • Conocimiento de MS Office • Conocimiento de los procedimientos del área 	X X X X
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	

Tabla 57

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: recepcionista

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Recepcionista	
Proceso:	Administración	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerente Administrativo	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	N/A	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Atender a los requerimientos de los clientes o direccionarlos al personal responsable de los mismos.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Contestar las llamadas telefónicas y direccionarlas a la persona indicada.• Atender a los clientes que visitan las oficinas y direccionarlos a la persona indicada.• Tomar y entregar los mensajes, tanto de llamadas telefónicas como de visitas, cuando el personal interesado esté ausente.• Recibir la correspondencia externa, registrarla y entregarla a los destinatarios.• Redactar correspondencia de rutina.• Coordinar la agenda de trabajo de la Gerencia General.• Controlar y coordinar el envío de documentos fuera de oficina.• Mantener el archivo actualizado correspondiente a sus funciones.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.• Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de central telefónica • Técnicas de atención al cliente • Conocimientos de MS Office • Metodología de manejo de correspondencia • Metodologías de archivo • Conocimientos de ISO 9001. • Conocimientos de los Procedimientos del área. 	
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Año 	X

Tabla 58

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: mensajero

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Mensajero	
Proceso:	Administración	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerente Administrativo	
Supervisa a:	N/A	
Reemplazo:	N/A	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Ejecutar tareas de mensajería y transporte de documentos, valores, materiales y otros bienes dentro y fuera de la Empresa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Llevar y traer correspondencia oficial y valores dentro y fuera de la empresa.Efectuar depósitos y pagos por servicios públicos y otros.Realizar labores y trámites de oficina.Efectuar trámites oficiales en otras empresas o instituciones.Operar fotocopidora.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.Cualquier función designada por el Jefe Inmediato relacionada con actividades de la organización		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller (Si no cumple debe solventar con experiencia) 	X
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para realizar depósitos • Manejo de copiadora • Conocimientos de ISO 9001. • Conocimientos de los Procedimientos del área. 	
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Productividad y Calidad • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Servicio al Cliente 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses 	X

Tabla 59

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: gerente general

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Gerente General	
Proceso:	Dirección Estratégica	
Departamento:	Dirección Estratégica	
Reporta a:	Directorio de Accionistas	
Supervisa a:	Gerente Editorial, Gerente Comercial, Gerente Administrativo, Gerente Recursos Humanos, Contador General, Representante de la Gerencia General	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por las gerencias que el designe en áreas específicas de acción	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">• Actuar como representante legal de la empresa.• Es responsable ante el Directorio de Accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.• Provee contactos y relaciones empresariales ajenas a la empresa, con el objetivo de establecer nuevos negocios.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Ejercer la representación legal de la compañía y cumplir con los requisitos establecidos en las leyes del Ecuador.• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando las factores críticos de existo, estableciendo objetivos y metas específicas de la empresa.• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.• Promover proyectos en la búsqueda de obtener nuevos productos y soluciones de negocios para la empresa.• Realizar el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de gestión de cada uno de los procesos de la empresa.• Volver operativos los objetivos y estrategias de la empresa, desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo conjuntamente con los gerentes de las distintas áreas.• Coordinar reuniones regulares con los Gerentes y Jefes Departamentales para asegurar la rentabilidad y eficiencia de sus áreas.• Aprobar y hacer seguimiento de los planes de acción para el cumplimiento de objetivos de cada área.• Aprobar los presupuestos y gastos para el normal funcionamiento de la empresa.• Seleccionar y contratar todas las posiciones gerenciales.• Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de las auditorías realizadas.• Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Presidente Ejecutivo	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer Nivel Administración o carreras a fines 	x
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Gestión • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los Procedimientos del área 	x x
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años 	x

Tabla 60

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: gerente administrativo



MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Gerente Administrativo	
Proceso:	Dirección Estratégica	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerencia General	
Supervisa a:	Jefe de Bodega, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Sistemas, Asistente Adquisiciones, Asistente Mejoramiento Continuo, Recepcionista, Mensajero.	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por las jefaturas o responsables de área que el designe en áreas específicas de acción.	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar, evaluar y supervisar las actividades referentes a las areas de Bodega, Mantenimiento, Adquisiciones y Mejoramiento Continuo.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Supervisar las actividades de los responsables de proceso a su cargo.Planificar y controlar las compras indexas al giro del negocio.Formular políticas, normas y directivas para las actividades administrativas, verificando su aplicación y actualización.Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores y tomar decisiones frente a situaciones críticas con proveedores.Coordinar la elaboración y revisión de los presupuestos de compra.Aprobar órdenes de compra y/o facturas de pago.Aprobar gastos menores.Aprobar Evaluación de Proveedores.Realizar el análisis de proyección de impresión de producto.Aprobar la programación de mantenimientos preventivos (vehículos, infraestructura, sistemas), y verificar el cumplimiento de los mismos.Definir y revisar stock mínimos y máximos para el manejo de inventarios. Aprobar las disposiciones de producto obsoleto y/o en mal estado.Controlar el status de entrega de producto por parte de los proveedores.Revisar Indicadores de Gestión de los procesos a su cargo.Revisar la información relacionada con los productos y/o servicios no conformes para la toma de decisiones.Realizar estudios e investigación sobre mejora de procesos de la empresa y sobre la calidad del servicio.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo.Dirigir y supervisar el cumplimiento de funciones y normas de su competencia, implementando las acciones correctivas pertinentes.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer Nivel Administración o carreras a fines 	x
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Supervisión • Técnicas de negociación • Elaboración de presupuestos • Análisis estadístico • Mejoramiento continuo • Control de procesos • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los Procedimientos del área 	x x x
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años 	x

Tabla 61

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: gerente recursos humanos

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Gerente Recursos Humanos	
Proceso:	Recursos Humanos	
Departamento:	Dirección Administrativa	
Reporta a:	Gerencia General	
Supervisa a:	Asistente de Recursos Humanos	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Asistente Recursos Humanos sin firma	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar, evaluar y supervisar las actividades referentes a la administración de personal.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Formular las políticas, normas y directivas para las actividades de recursos humanos, verificando su aplicación y actualización.Alinear al personal con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.Definir conjuntamente con los Jefes de Área las funciones y el perfil de competencias de cada cargo.Aplicar un sistema de evaluación de desempeño. Analizar el status de brechas en los diferentes cargos.Diseñar el plan de capacitación y formación del personal. Realizar el seguimiento para su cumplimiento.Coordinar el proceso de selección de personal.Evaluar los resultados de las pruebas psicotécnicas tomadas a los aspirantes.Coordinar actividades legales para la contratación y salida de personal.Supervisar y revisar que la información y documentación del personal se encuentre actualizada.Coordinar y aprobar el manejo de horas extras y suplementarias.Coordinar y controlar las vacaciones del personal.Asesorar a la Gerencia General y demás aéreas de la empresa en asuntos inherentes a Recursos Humanos.Preparar mensualmente Indicadores de Gestión para la Gerencia General.Mantener mecanismos de comunicación interna vertical y horizontal.Velar por adecuadas condiciones de higiene y salubridad para un mejor desempeño del personal.Preparar mensualmente los Indicadores de Gestión que le corresponden para la Gerencia General.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer Nivel de Psicología Industrial o carreras a fines 	x
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación Laboral • Código de Trabajo • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los Procedimientos del área 	x x
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años 	x

Tabla 62

Manual específico de funciones y de competencias laborales - cargo: gerente comercial

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
---	---

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 02	Versión: 01
Cargo:	Gerente Comercial	
Proceso:	Dirección Estratégica	
Departamento:	Dirección Comercial	
Reporta a:	Gerencia General	
Supervisa a:	Jefe de Dpto. Librerías, Jefe de Mercadeo, Jefe de Liquidaciones, Facturadores Establecimientos, Supervisor de Venta, Asesores Comerciales, Asistente Cobranza Establecimientos, Cobradores.	
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal es reemplazado por Gerente General.	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">Planear, dirigir, ejecutar y controlar las acciones destinadas a asegurar la comercialización del producto.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">Formular las políticas, normas y directivas para las actividades de comercialización, verificando su aplicación y actualización.Elaborar el presupuesto de ventas para cada temporada y realizar el control respectivo para su cumplimiento.Aprobar las negociaciones de ventas a establecimientos educativos.Coordinar la facturación y cobranza de los establecimientos.Supervisar y controlar las actividades inherentes a mercadeo y servicio postventa.Supervisar y controlar las actividades inherentes al área de liquidaciones.Elaborar estadísticas de indicadores sobre ventas y recuperación de cartera.Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la función y el excelente desempeño del cargo; así como, todas las actividades descritas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente Recursos Humanos	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:	Noviembre 07, 2011	

IV. COMPETENCIAS		
Requisitos de Selección		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer Nivel Administración o carreras a fines 	x
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación Estratégica • Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo • Conocimientos de ISO 9001 • Conocimientos de los Procedimientos del área 	x x
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Laboral • Conocimiento del puesto • Planificación y resolución • Productividad y calidad • Comunicación efectiva • Orientación a resultados • Liderazgo 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años 	x

4 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE COMPETENCIAS

4.1 ANTECEDENTES

Esta investigación se inicia en febrero del 2011, año en el cual a la Editorial se le identifica una potencial debilidad dentro de su Sistema de Gestión de Calidad, que se refería al cumplimiento de la Norma ISO 2001 de un capítulo mandatorio como es el 6.2.2 **Competencia, formación y toma de decisiones**, que indica que la empresa deberá determinar las competencias que requieren quienes realicen trabajos que afecten a la conformidad de los requisitos, la reducción de brechas de competencias a través de la formación u otras herramientas, evaluar la eficacia de las acciones tomadas y de mantener los registros apropiados que respalden la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal.

Con estos antecedentes, si bien en Prolipa se habían determinado por un lado las competencias del personal de una manera poco tradicional, la evaluación y cumplimiento de las mismas, era muy subjetiva de medición, puesto que la calificación del empleado por así decirlo, se podría encontrar abierta al estado de ánimo o preferencias del Jefe Inmediato.

Como se muestra en el siguiente ejemplo, si bien se evaluaban los cuatro aspectos requeridos por la Norma, como son Educación, Formación, Experiencia y Habilidades, en lo que respecta a ésta última no se encontraban documentos o respaldos que permitan demostrar que el empleado cuente efectivamente con esas habilidades y si lo hacía en qué grado las cumplía.

Tabla 63

Evaluación de competencias cargo: redactor, año 2010



EVALUACION DE COMPETENCIAS

CARGO: ____REDACTOR

NOMBRE DE LA PERSONA: FLAVIO CHAMORRO

FECHA DE EVALUACIÓN: ENERO 25 2011

COMPETENCIAS	VALOR
EDUCACIÓN: Primaria: _____ Secundaria: _____ Tecnología: _____ Superior: Lcdo en Ciencias de la Educación	5
FORMACIÓN: Conocimientos en Microsoft Office Elaboración de textos pedagógicos Procedimiento PDS-01	5
EXPERIENCIA: 12 años Prolipa	5
HABILIDADES: Análisis, comunicación, creatividad, investigación, redacción, orientación a resultados, trabajo bajo presión.	5
TOTAL:	20

RRH01-02

Por otro lado, la editorial tampoco podía evidenciar de qué manera su plan de capacitación y formación podría impactar en una mejora de las competencias del personal, excepto cuando efectivamente era un requisito técnico que tenía que cumplir.

Es así, como se propone a la Dirección Estratégica una reestructuración de éste proceso; para lo cual, en primera instancia se inició con lo ya desarrollado en el Capítulo 3:

Primera Etapa:

- Reevaluación del organigrama enfocada principalmente al establecimiento de niveles dentro de la institución,
- Levantamiento de inventario de cargos de la Editorial;
- Levantamiento de funciones y competencias laborales de cada cargo, a través de reuniones de Revisión Gerencial, entrevistas con mandos medios y operativos.

Segunda Etapa:

- Definición de competencias por niveles jerárquicos,
- Diseño de formato RRH01-09, Evaluación de Habilidades, versión 00;
- Aplicación de evaluación bajo la metodología 360°
- Tabulación de datos, resultados y análisis

Tercera Etapa (a desarrollarse en el capítulo 5):

- Identificación de brechas por cada cargo
- Análisis de alternativas
- Diseño de plan de desarrollo
- Esquema de seguimiento

4.2 METODOLOGÍA

En reunión con la Dirección Estratégica, se establecen las metas para las competencias, por nivel, de las cuales se determina la meta promedio de nivel organizacional de 4.09.

Tabla 64

Competencias por nivel y valor meta Prolipa

COMPETENCIAS POR NIVEL Y VALOR META				PROMEDIO
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
Conducta Laboral 4,5	Conducta Laboral 4,5	Conducta Laboral 4,5	Conducta Laboral 4,5	4,50
Conocimiento del puesto 4,5	Conocimiento del puesto 4,5	Conocimiento del puesto 4,5	Conocimiento del puesto 4,5	4,50
Planificación y resolución 4,5	Planificación y resolución 4			4,25
Productividad y Calidad 4	Productividad y Calidad 4	Productividad y Calidad 3,5	Productividad y Calidad 3,5	3,75
Comunicación 4	Comunicación 4	Comunicación 3,5		3,83
		Trabajo en equipo 4	Trabajo en equipo 4	4,00
	Servicio al Cliente 4	Servicio al Cliente 4	Servicio al Cliente 4	4,00
Orientación a resultados 4	Orientación a resultados 4	Orientación a resultados 3,5	Orientación a resultados 3,5	3,75
Dirección 4,5	Dirección 4			4,25
* Si el valor meta es superado por el valor del promedio organizacional, se considerará a éste último como meta dentro del nivel analizado				4,09

Como se puede observar una de las prioridades fundamentales para la Dirección son las competencias de Conducta Laboral y Conocimiento del Puesto.

La metodología que se adapta para aplicar las evaluaciones es la de 360°, a fin de determinar la situación actual y poder analizar los resultados después de haber cumplido el plan de desarrollo propuesto en el capítulo 5 del presente trabajo de investigación.

Como lo explica Martha Alles las evaluaciones de 360°, - son un proceso estructurado para medir las competencias los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores -. Es considerada una herramienta que permite que el empleado sea evaluado en su entorno, por jefes, pares, subordinados y el mismo empleado. Esta metodología, permite a la organización y al empleado, tener una visión más precisa de los criterios evaluados al obtenerlos de varias personas; a la vez, que los resultados contribuyen directamente con el desarrollo del talento humano.

Dentro del análisis se vio la necesidad de considerar en algunos casos como evaluadores a clientes internos, para el diseño del formato de evaluación se lo realizó utilizando el método de escala gráfica, desglosando las competencias que debían ser evaluadas, detallando dentro de cada una algunos comportamientos que permitan evidenciar si el

empleado cumple o no con la competencia y en qué grado lo hace, cada comportamiento debía ser calificado dentro de una escala preestablecida que iba desde Pobre a Excelente (puntajes de 1 a 5, respectivamente).

El formato utilizado para recoger las evaluaciones de competencias se presenta a continuación, en su gran mayoría se aplicaron 4 encuestas para cada evaluador, direccionadas de la siguiente manera:

- 1 jefe inmediato
- 1 par
- 1 subalterno ó cliente interno
- 1 autoevaluación

 PROLIPA <small>PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS</small>	EVALUACION DE DESEMPEÑO	Fecha: Versión: 01
Código: RRH01-09	Proceso: Recursos Humanos	Página: 1 de 3

Nombre del Evaluado: _____

Cargo del Evaluado: _____

	Nivel del Evaluado: 1	2	3	4	
CONDUCTA LABORAL	NIVEL 1, 2, 3, 4 Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente				
Asume y trasmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genera Credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiza las funciones y deberes propios del cargo asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	NIVEL 1, 2, 3, 4 Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente				
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PLANIFICACION Y RESOLUCIÓN	NIVEL 1, 2 Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente				
Trabaja en forma organizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requiere de una supervisión mínima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es capaz de identificar problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**NIVEL 1, 2, 3, 4****Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente**

Consigue los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puede manejar varios proyectos a la vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consigue los estándares de productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**NIVEL 1, 2, 3****Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente**

Articula ideas en forma eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participa en las reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establece y mantiene comunicación con usuarios superiores, compañeros y colaboradores, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TRABAJO EN EQUIPO**NIVEL 3, 4****Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente**

Sabe trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabaja bien con distintos tipos de personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participa en conversaciones de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORIENTACION A RESULTADOS**NIVEL 1, 2, 3, 4****Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente**

La ejecución de sus actividades permiten alcanzar los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se enfoca en alcanzar las metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reacciona rápidamente ante las dificultades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SERVICIO AL CLIENTE**NIVEL 2, 3, 4**

Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente

Posee un trato cordial y amable con los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se interesa por las necesidades de los clientes y da solución a sus problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunica las necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HABILIDADES DE LA DIRECCION**NIVEL 1, 2**

Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente

Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva a su equipo para conseguir los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS ABIERTAS

En su opinión ¿en que áreas debe concretar el empleado sus esfuerzos de mejora?

1.

2.

Por favor, añada cualquier comentario que desee sobre sus respuestas a las preguntas anteriores.

.....

Evaluación general: A continuación resuma su evaluación precedente del empleado:

Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excelente
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4.3 RECOPIACIÓN DE DATOS

Las evaluaciones fueron aplicadas entre el 15 al 18 de febrero del 2011, la matriz de distribución se muestra en el capítulo Anexos de éste trabajo, se aplicaron una totalidad de 318 evaluaciones distribuidas para 77 empleados en total. Para este efecto, se realizaron previamente charlas de socialización para el personal, recalando que éstas se manejarían

de forma totalmente anónima y confidencial y precisando que los resultados al ser un beneficio para la empresa lo será más para los empleados.

Tabla 65

Calendario de evaluación de competencias

 CALENDARIO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS			15 FEBRERO	15 FEBRERO	17 FEBRERO	17 FEBRERO	18 DE FEBRERO	18 DE FEBRERO
CARGO	EMPLEADO	NIVEL	14H30 A 16H	16H30 A 18H	14H30 A 16H	16H30 A 18H	09H00 A 11H	11H00 A 13H
Gerente General	José Luis Calderón	nivel 1				1		
Gerente Editorial	Luis Calderón	nivel 1				1		
Gerente Comercial	Carlos Zevallos	nivel 1				1		
Gerente Administrativo	Ma. Rosa Obando	nivel 1				1		
Gerente RRHH	Ma. Rosa Obando	nivel 1				1		
Contador General	Fabián Acosta	nivel 1				1		
Representante de la Gerencia	Ma. Rosa Obando	nivel 1				1		
Jefe de Diseño	Guillermo Silva	nivel 2		1				
Supervisor de Ventas 1	Santiago Panchi	nivel 2				1		
Supervisor de Ventas 2	Miguel Calderón	nivel 2		1				
Jefe Facturación	Janeth Vásquez	nivel 2				1		
Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón	nivel 2				1		
Jefe de Bodega	Segundo Toapanta	nivel 2				1		
Jefe de Sistemas	Milton Ramos	nivel 2				1		
Auditor Líder	Milton Ramos	nivel 2				1		
Asistente RRHH	Christian Aveiga	nivel 3	1					
Asistente Mejoramiento Continuo	Jackeline Cisneros	nivel 3		1				
Asistente de Mercadeo	Evelyn Silva	nivel 3			1			
Asistente Adquisiciones	Christian Aveiga	nivel 3			1			
Asistente Contable	Irma Flores	nivel 3		1				
Redactor 1	César Ron	nivel 3					1	
Redactor 2	Alexandra García	nivel 3		1				
Redactor 3	Mercedes Aguas	nivel 3		1				
Redactor 4	Nancy Salazar	nivel 3		1				
Redactor 5	Flavio Chamorro	nivel 3		1				
Redactor 6	Marina Chamorro	nivel 3		1				
Diseñador 1	Rocío Simbaña	nivel 3		1				
Diseñador 2	Fernando Sánchez	nivel 3		1				
Corrector de Estilo	Marco Donoso	nivel 3	1					
Dibujante	Edwin Veloz	nivel 3		1				
Pintor	Byron Cadena	nivel 3	1					
Vendedor 1 UIO & STA ELE	Luis Cuasqui	nivel 3					1	
Vendedor 2 UIO & STGO	Edison Cevallos	nivel 3					1	
Vendedor 3 UIO & MANT	Xavier Hidalgo	nivel 3					1	
Vendedor 4 UIO & PORT	Marco Tipán	nivel 3					1	
Vendedor 5 UIO & QUEV	Milton Reina	nivel 3					1	
Vendedor 6 UIO & QUEV	Byron Armas	nivel 3					1	
Vendedor 7 UIO & QUEV	Daniel López	nivel 3					1	
Vendedor 8 UIO & GYE	Héctor Salas	nivel 3					1	
Vendedor 9 GYE & LOJA	Miguel Guerra	nivel 3					1	
Vendedor 10 GYE & CUENCA	Jimmy Rosales	nivel 3					1	
Vendedor 11 GYE	Yayita Reto	nivel 3						1
Vendedor 12 GYE	José Bonilla	nivel 3						1
Vendedor 13 GYE	Vilma Alvarado	nivel 3						1
Vendedor 14 COCA & CHONE	Mauricio Salinas	nivel 3						1
Vendedor 15 EME /IB	Segundo Gutiérrez	nivel 3						1
Vendedor 16 AMB	Gladys Carrasco	nivel 3						1
Vendedor 17 AMB & PORT	Paúl Sánchez	nivel 3						1
Vendedor 18 AMB & VENT	Galo Zuñiga	nivel 3						1
Vendedor 19 COTX & BBHY	Mauricio Aguilar	nivel 3						1
Vendedor 20 COTX & BBHY	Iván Salazar	nivel 3						1
Vendedor 21 CUENCA	Patricia Salamea	nivel 3						1
Analista de Crédito	Fernando Ruales	nivel 3			1			
Asistente de Mantenimiento	Fernando Suárez	nivel 3						1
Asistente de Bodega	José Luis Juña	nivel 3			1			
Recepcionista	Evelyn Ponce	nivel 3					1	
Auditor Interno 1	Christian Aveiga	nivel 3			1			
Auditor Interno 2	Jackeline Cisneros	nivel 3			1			
Auditor Interno 3	Janeth Vasquez	nivel 3			1			
Auditor Interno 4	Evelyn Silva	nivel 3			1			
Ayudante de Ventas 1	Oscar Terán	nivel 4	1					
Ayudante de Ventas 2	Darwin Sangucho	nivel 4	1					
Ayudante de Ventas 3	Angel Cunalata	nivel 4	1					
Ayudante de Ventas 4	Selso Navarrete	nivel 4	1					
Ayudante de Ventas 5	Victor Quiloango	nivel 4	1					
Facturador Librería 1	Adriana Vilañez	nivel 4	1					
Facturador Librería 2	Henry Carvajal	nivel 4			1			
Mecánico	Edwin Carpio	nivel 4			1			
Auxiliar de Limpieza	María Orellana	nivel 4	1					
Ayudante de Bodega 1	Stybin Guilcapi	nivel 4	1					
Ayudante de Bodega 2	Fermin Toapanta	nivel 4	1					
Ayudante de Bodega 3	Juan Carlos Váscquez	nivel 4						1
Ayudante de Bodega 4	Edison Almachi	nivel 4	1					
Ayudante de Bodega 5	Víctor Ruiz	nivel 4			1			
Chofer 1	Carlos Cáceres	nivel 4					1	
Chofer 2	Danny Calderón	nivel 4			1			
Mensajero	Fernando Flores	nivel 4			1			
Sumatoria por día			13	12	13	13	13	13

4.4 TABULACIÓN DE DATOS, RESULTADOS Y ANÁLISIS

La tabulación de los datos fue manejada de manera confidencial y de acuerdo al análisis realizado en conjunto con la Dirección Estratégica, se asignaron las siguientes ponderaciones para los evaluadores:

- 50% jefe inmediato
- 20% par
- 20% subalterno ó cliente interno
- 10% autoevaluación

La tabulación detallada de los datos se muestra en la parte de Anexos al final del presente trabajo, en la siguiente tabla se muestra el resumen de la tabulación generalizada:

Tabla 66

Resumen de tabulación general evaluación de competencias AÑO 2011

COMPETENCIAS	PROMEDIO TOTAL NIVEL 1	META COMPETENCIAS NIVEL 1	PROMEDIO TOTAL NIVEL 2	META COMPETENCIAS NIVEL 2	PROMEDIO TOTAL NIVEL 3	META COMPETENCIAS NIVEL 3	PROMEDIO TOTAL NIVEL 4	META COMPETENCIAS NIVEL 4
Conducta Laboral	4,61	4,61	4,10	4,50	4,13	4,50	4,07	4,50
Conocimiento del puesto	4,55	4,55	4,11	4,50	4,06	4,50	3,99	4,50
Planificación y resolución	4,08	4,50	3,45	4,00				
Productividad y calidad	4,44	4,44	4,08	4,08	3,82	3,82	3,65	3,65
Habilidades de comunicación	3,84	4,00	3,62	4,00	3,63	3,63		
Trabajo en Equipo					3,67	4,00	3,53	4,00
Orientación a resultados	3,98	4,00	3,75	4,00	3,72	3,72	3,66	3,66
Servicio al cliente			4,01	4,03	3,98	4,00	3,65	4,00
Habilidades de dirección	4,33	4,50	3,91	4,00				
PROMEDIO GENERAL	4,26		3,88		3,86		3,76	

Para tener una visión más clara de los resultados generales, se los muestra a continuación en gráfica de redes:

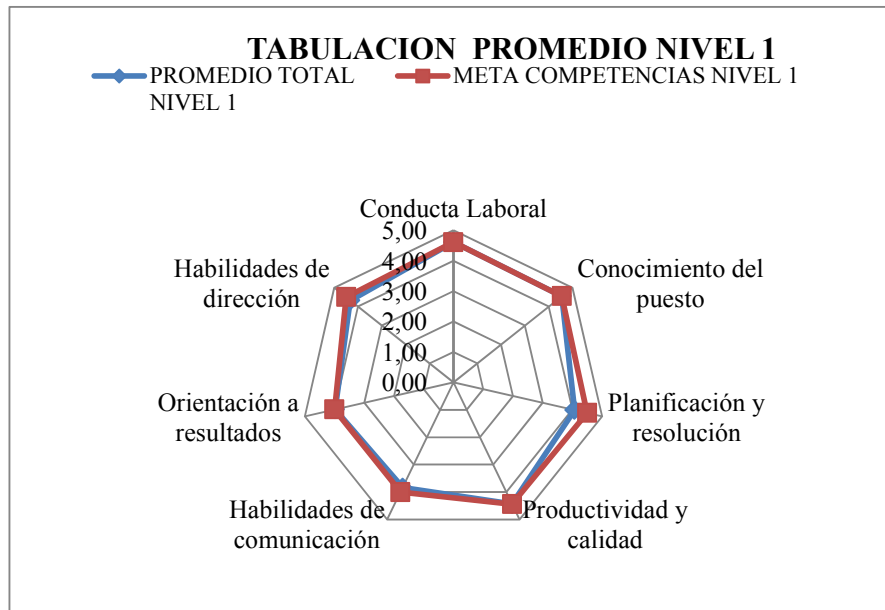


Figura 6. Tabulación promedio nivel 1, año 2011

Dentro de las evaluaciones realizadas a los cargos que se encuentran dentro del Nivel 1, se destaca en primera instancia que los resultados del promedio general de éste nivel superaron el valor meta establecido inicialmente para las competencias **Conducta laboral**, **Conocimiento del puesto** y **Productividad y calidad**; es así como, las metas originales fueron reemplazadas por 4.61, 4.55 y 4.44 respectivamente; es decir, son las competencias más desarrolladas dentro éste nivel.

Se puede atribuir estos resultados específicamente al tiempo de trabajo que tienen las personas que ocupan estos cargos, a excepción del Gerente Comercial que es una persona relativamente nueva dentro de la organización.

Se puede observar que las competencias con mayor debilidad dentro de este nivel son: Planificación y resolución con 4.08 y Habilidades de dirección con 4.33, frente a la meta establecida de 4.50.

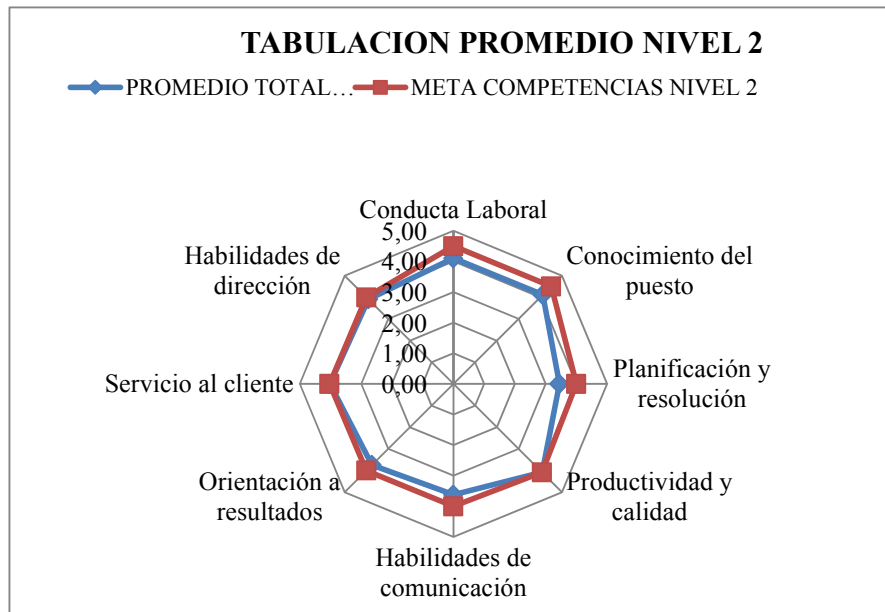


Figura 7. Tabulación promedio nivel 2, año 2011

Las competencias de menor rendimiento con relación a las metas planteadas en el NIVEL 2 son **Planificación y resolución** con un resultado 3.45, **Habilidades de comunicación** con 3.62 y **Orientación a resultados** con 3.75. Se puede destacar, que esto se debe prácticamente a que todos quienes ocupaban jefaturas en este tiempo eran personas que venían de cargos de mandos medios y que fueron promovidas en su momento, considerando el tiempo que ya venían trabajando en la institución y el conocimiento del manejo del área, pero no recibieron formación alguna sobre dirección o planificación.

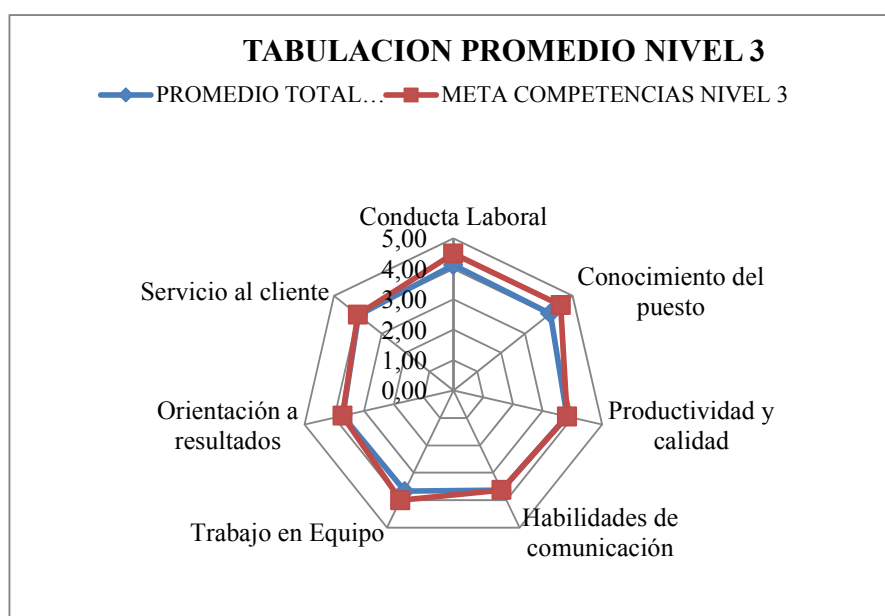


Figura 8. Tabulación promedio nivel 3, año 2011

Dentro del nivel 3 se realizaron las evaluaciones de los cargos correspondientes a mandos medios, en éstas se puede destacar que las competencias que superan las metas establecidas en general para la organización fueron **Productividad y Calidad**, **Habilidades de comunicación** y **Orientación a resultados**. Sin embargo, se determina que las mayor debilidad frente a las metas establecidas son **Conducta laboral** cuyo resultado promedio es del 4.13, **Conocimiento del puesto** con 4.06 y **Trabajo en Equipo** con 3.67. En el análisis individual de la tabulación, se puede destacar que el mayor problema se evidencia en el grupo de Vendedores.

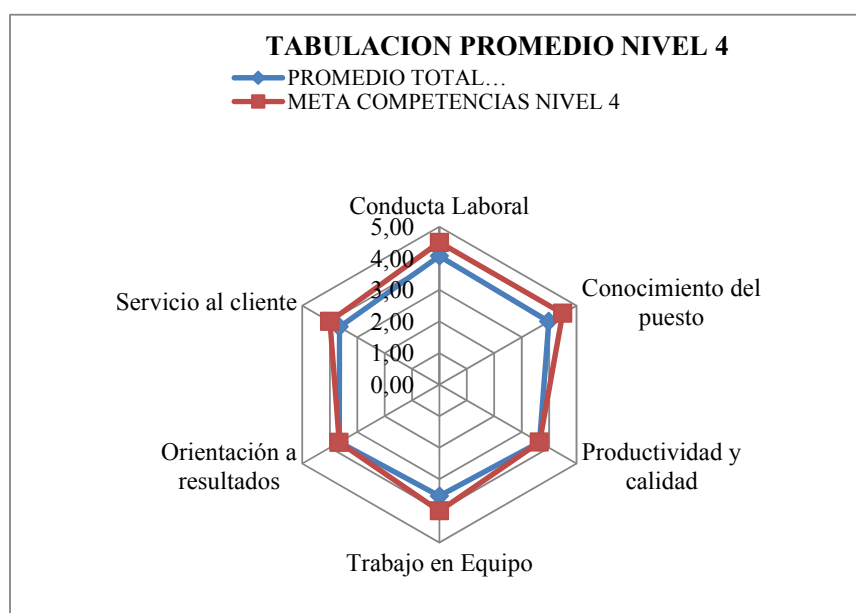


Figura 9. Tabulación promedio nivel 4, año 2011

En los resultados que arrojan las evaluaciones realizadas al Nivel 4 (cargos operativos) las competencias cuyos resultados superan las metas establecidas son Productividad y Calidad y Orientación a resultados; en tanto que se observa una diferencia importante de trabajar en las competencias **Conducta laboral** con un promedio de 4.07, **Conocimiento del puesto** con 3.99 y **Trabajo en equipo** con 3.53.

4.5 ANÁLISIS GENERAL

El promedio organizacional de la empresa se sitúa en 3.91 es decir 0.18 puntos por debajo de la meta, si bien es cierto no es una diferencia significativa, existen competencias que es de suma importancia mejorarlas a nivel organizacional, que son las que arrojan los resultados más bajos, como son:

- Planificación y resolución: 3.76
- Habilidades de comunicación: 3.70
- Trabajo en equipo: 3.60

Además, dentro del análisis de los resultados por nivel, es primordial trabajar en las competencias básicas de conducta laboral, conocimiento del puesto y trabajo en equipo.

También, se puede precisar que el nivel que cuenta con el mejor promedio general es el Nivel 1.

4.6 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

Con los resultados de las evaluaciones aplicadas se procede a identificar las brechas que el personal tiene con relación a las competencias requeridas para cada puesto, bajo este criterio se realiza el análisis considerando los cuatro componentes del perfil de competencias:

- Educación,
- Formación,
- Experiencia; y
- Habilidades

Para éstas tres primeras, se procede a realizar el match de competencias, consolidando los requerimientos del perfil de cada cargo con los sustentos de respaldo del empleado. El análisis de brechas individual por empleado se presenta en la parte de Anexos al final de éste documento.

Es importante recalcar, que en casos puntuales y por decisión de la Dirección Estratégica, se convalidan años de experiencia por el grado de educación mínima requerida por el cargo. Por otro lado, se dejan establecidos los requisitos mínimos que deben ser considerados al momento de la selección de una persona para determinado puesto.

En lo que respecta a las habilidades, se consideran los resultados obtenidos en la tabulación de las evaluaciones, para ello se muestra en la parte de Anexos los resultados individuales de las mismas.

5 PLAN DE DESARROLLO

Como se conoce, el plan de desarrollo del talento humano de una organización, no sólo permite reducir las brechas de competencias del personal y hace más competitiva a la empresa, sino también se pueden enumerar algunos beneficios adicionales que tiene su implementación:

- Permite identificar y retener al personal con talento,
- Genera motivación del personal,
- Fortalece la cultura organizacional; y,
- Aumenta la capacidad de producción de una compañía

En el plan de desarrollo ejecutado, se consideraron actividades de entrenamiento, formación y capacitaciones; a pesar de que el proceso tuvo distintas actividades, la finalidad y el objetivo era el mismo, durante el proceso se apoyó y se acompañó a los empleados para que se adapten sin ningún problema a los cambios requeridos por la compañía.

5.1 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

5.1.1 Autoformación

Con esta alternativa se pretendió generar una mejora individual del empleado, a través de la firma de un Compromiso Personal que comprometía al empleado a mejorar ciertas habilidades que acompañadas de una formación adecuada podía acercar al empleado a cumplir los requisitos óptimos para su desempeño, para lo cual el seguimiento estuvo guiado por sus jefes inmediatos.

Principalmente, se utilizó esta alternativa con los empleados cuya evaluación de la competencia CONDUCTA LABORAL fue negativa, es así como un total de 28 empleados se comprometieron a mejorar en:



PROLIPA
VANGUARDIA EN EDUCACIÓN

Cargo: _____ Fecha: _____

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Éste compromiso se complementó con entrenamiento, capacitaciones internas y externas que trabajan el desarrollo de estas competencias.

Adicionalmente, como parte de la autoformación, se utilizó la técnica de lectura individual, direccionado para niveles 1- gerenciales y 2- jefaturas; a través de la entrega de libros relacionados algunas competencias que representan debilidad dentro de sus cargos, tal fue el caso de:

- Técnicas de comunicación: Comunícate eficazmente (Shipside,)
- Técnicas de planificación: 7 hábitos de la gente altamente efectiva (Covey)
- Técnicas de negociación: Técnicas de negociación (Langdon)

5.1.2 Formación Interna

Para el presente trabajo de investigación, se consideró como formación interna al entrenamiento impartido a los empleados que requerían mejorar y profundizar sus conocimientos técnicos, la capacidad de análisis dentro de su puesto y el manejo de procedimientos relacionados con su proceso. Dentro del plan de desarrollo propuesto, se podrá observar que éste fue diseñado a mediano plazo, puesto que la organización requería en este momento que se solidifiquen los conocimientos del puesto, para que el empleado cumpla con las competencias esenciales requeridas. Se aplicaron técnicas de instrucción directa, rotación de puestos y el método multiplicador.

La formación interna, principalmente estuvo relacionada con el manejo de procesos, procedimientos y políticas que se deben manejar para el cargo. Además, del desarrollo de competencias muy particulares que eran requeridas para el puesto, como:

- Elaboración de informes
- Conocimiento de análisis para el crédito
- Técnicas de supervisión
- Políticas de devolución
- Técnicas de inspección
- Técnicas de manejos de inventarios

5.1.3 Capacitación Interna

Se utilizó esta herramienta, utilizando personal propio de la compañía a fin de que impartan capacitaciones sobre temas que sean de dominio para ellos o aplicando el efecto multiplicador sobre capacitaciones externas que hubiesen recibido, de esta forma nos aseguramos que se trasladen los conocimientos, procedimientos y habilidades propias de la Editorial y de sus productos. Especialmente se dio énfasis a reducir las brechas referentes al **Conocimiento del puesto**, tratándose temas referentes a:

- Manejo de procedimientos del área
- Políticas de cobranza
- Políticas de crédito
- Actualización de reforma curricular y manejo del texto, etc.

De forma general se puede mencionar que las ventajas principales encontradas, al utilizar la formación y capacitación interna fueron:

- Flexibilidad en el horario.
- Adaptabilidad a la naturaleza de la empresa.
- Aplicabilidad de resolución de problemas frente a situaciones reales del puesto.
- Costos más bajos de éstas herramientas
- Experiencia de aprendizaje consistente

5.1.4 Capacitación Externa

Como capacitación externa se entiende a la dada por proveedores de capacitación externos y ajenos a la organización, que fueron previa, durante y posteriormente evaluados por representantes de la empresa.

Bajo esta modalidad se buscó desarrollar competencias que no podían ser sustentadas con formación interna, orientadas principalmente a la mejora de ciertas competencias técnicas, habilidad y/o destrezas del personal. El objetivo principal era generar un cambio de comportamiento de los empleados a un mediano plazo, direccionándolos al cumplimiento

de objetivos estratégicos de la Editorial. Las principales capacitaciones realizadas estuvieron dirigidas a:

- Planificación y resolución,
- Conocimientos ISO,
- Orientación a resultados,
- Productividad y calidad,
- Servicio al cliente,
- Técnicas de negociación,
- Trabajo en equipo,
- Técnicas de estadísticas y mejoramiento continuo

5.1.5 Coaching & Mentoring

Una de las alternativas importantes dentro de un plan de desarrollo, pero no consideradas para esta investigación, es el ***Coaching & Mentoring***, éste se consiste en realizar un proceso interactivo entre un Entrenador y un Empleado, a fin de que éste último consiga lo mejor de sí mismo para alcanzar una meta determinada a través de sus habilidades y utilizando recursos eficazmente. (Definicion.de, 2013). El Coach (Entrenador) parte de un diagnóstico de su Coachee, considerando su conducta y pensamientos, de esta forma puede lograr posteriormente que el empleado tome conciencia sobre el efecto de sus decisiones. Generalmente, este proceso se centra en temas concretos y se mide a través del rendimiento de un empleado en el trabajo, implica la mejora o desarrollo de nuevas habilidades de un empleado.

Por su lado, el ***Mentoring***, corresponde a un proceso en el cual un mentor (también llamado maestro) ayuda a un aprendiz a desarrollar las potencialidades con las que cuenta. (Coaching, 2013). A pesar de que las competencias de aprendizaje puedan ser una base para el diseño de un plan de mentoring, este enfoque es a largo plazo, puesto que trabaja temas como autoconfianza, equilibrio en el trabajo; por lo tanto, requiere de una fase de diseño que determine su propósito, las áreas de enfoque, los modelos y componentes de mentoring que guiarán la relación.

El uso del uno o del otro, dependerá de la situación actual de los empleados y del compromiso que tenga la empresa para con el plan de desarrollo y con sus empleados.

5.2 DISEÑO DE PLAN DE DESARROLLO

El plan de desarrollo ejecutado fue programado para el periodo 2011 - 2012, puesto que se quiso evaluar y evidenciar el impacto de éste dentro de los indicadores de gestión de la compañía en un mediano plazo. Dentro de su diseño se está incluyendo el nombre del empleado, el nivel al que pertenece, el tema y tipo de capacitación y si requirió la firma de un compromiso personal por parte del empleado. Éste último, se lo aplicó a los empleados que obtuvieron los resultados más críticos en la evaluación aplicada, para que aparte de recibir el apoyo de capacitación, entrenamiento y/o formación requerida, exista un compromiso directo de su parte para mejorar.

En lo que respecta al desarrollo del plan propuesto, se han considerado factores como:

- Adecuación a las necesidades identificadas en el capítulo anterior
- Brindar calidad en lo planteado, sea formación, entrenamiento o capacitación.
- Tener el compromiso de la dirección y de las jefaturas.
- Conocimiento profundo de los temas en lo que respecta a los instructores internos, a más de la aplicación de evaluaciones adecuadas a los proveedores externos.

El Plan de desarrollo está compuesto por:

- Planificación de capacitación (se muestra en Anexos)
- Presupuesto de capacitación

En el siguiente cuadro se muestra el detalle del presupuesto identificando agrupando a las actividades por el tipo, el número de personas beneficiadas y el valor general de las mismas:

Tabla 67

Presupuesto de Capacitación

COMPETENCIA OBJETIVO	TEMA	TIPO	LUGAR	# PAX	COSTO
Conocimientos de ISO 9001 Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo	Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	19	570,00
Conocimientos contables vigentes	Actualización laboral	Externa	Confedence	1	280,00
Conocimientos plataforma MAC	Actualización Publicaciones digitales con Indising	Externa	UTE	3	603,00
Técnicas de recuperación de cartera	Actualización técnicas de recuperación de cartera	Externa	Ramos & Asociados	1	181,44
Técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal	Administración de RRHH	Externa	CCQ	1	135,00
Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación	Características personales y profesionales de un vendedor exitoso	Externa	Desempre	27	1.485,00
Conducta Laboral Orientación a resultados Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	54	5.400,00
Planificación y resolución Orientación a resultados Servicio al cliente	Cultura organizacional	Externa	Desempre	12	720,00
Diseño de planes de mercado	Escuela de Marketing	Externa	CCQ	1	360,00
Conocimientos contables vigentes	Estados Financieros con NIIF	Externa	Aguirre & Asociados	1	160,00
Manejo de Norma ISO 9001	Manejo de NC, AC, AP	Externa	SGS	1	275,00
Conocimiento del puesto	Manejo de nómina según últimas reformas	Externa	CEG	1	180,00
Conocimientos contables vigentes	Matemáticas y análisis financiero aplicado a las NIIF	Externa	Aguirre & Asociados	1	280,00
Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	69	4.830,00
Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	57	1.368,00
Elaboración de informes	Taller gerencial	Externa	Road Quality	10	300,00
Indicadores de Gestión	Indicadores de Gestión	Externa	SGS	1	250,00
Técnicas de Supervisión	Técnicas de supervisión	Externa	CCQ	1	135,00
Técnicas de manejos de inventarios	Manejo de inventarios	Externa	CCQ	1	130,00
Conocimientos Microsoft office		Externa	Secap	2	120,00
Conocimiento del producto	Actualización reforma curricular y manejo de textos	Interna	Prolipa	19	1.140,00
Técnicas de embalaje y despachos	Levantamiento y manejo de carga	Interna	Prolipa	6	60,00
Conocimiento del producto	Manejo del producto	Interna	Prolipa	15	3.600,00
Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas del área	Interna	Prolipa	21	210,00
Comunicación		Interna	Prolipa	1	10,00
Varios	Varios	Lectura individual	Prolipa	12	315,00
TOTAL				338	23.097,44

Como se puede observar la inversión en el Plan de Desarrollo, alcanzó los US\$23.167,44, de lo cual se puede destacar el compromiso y la confianza que tuvo la Dirección con el proyecto, considerándose que fue un desembolso importante para la compañía. El 77% de éste valor se acredita a capacitaciones externas en tanto que el 23% restante a capacitaciones internas.

Con relación al número de participantes se analiza que al final del periodo el 4% de participantes participaron de planes de entrenamiento, el 74% a través de capacitaciones externas, en tanto que, el 23% recibieron capacitaciones internas de la compañía.

5.3 ESQUEMA DE SEGUIMIENTO

5.3.1 Seguimiento del Plan de Desarrollo

El seguimiento del plan de desarrollo se lo realizó a través de las siguientes herramientas:

- Elaboración y seguimiento de presupuesto de plan de desarrollo
- Levantamiento de registros por cada actividad realizada
- Medición de indicadores de gestión de forma mensual
- Evaluación de desempeño al final del periodo propuesto

El presupuesto fue elaborado al inicio del periodo planteado, considerándose todas las actividades planificadas se procedió a costear cada una de ellas, independientemente de que sean con proveedores externos o internos. El control se lo realizó mensualmente, conjuntamente con el resultado del indicador propuesto.

Los **registros** utilizados básicamente se refieren a: Solicitud de Capacitación, Formación interna de personal.

 PROLIPA <small>VANGUARDIA EN EDUCACIÓN</small>	SOLICITUD DE CAPACITACION	RRH01-05 Versión: 00
--	----------------------------------	---------------------------------------

SOLICITADO POR:		FECHA DE SOLICITUD	
NOMBRE DEL FUNCIONARIO:			
TEMA DE CAPACITACION:			

INTERNA		EXTERNA	
FECHA:		FECHA:	
HORARIO:		CAPACITADORA:	
INSTRUCTOR:		COSTO:	

Objetivo a conseguir con la capacitación:

Firma Empleado	Jefe Inmediato	Aprobación Recursos Humanos
----------------	----------------	-----------------------------

(Uso exclusivo Recursos Humanos)

Aporte económico de la empresa	Forma de Pago	Aprobación Gerencia General
--------------------------------	---------------	-----------------------------

FORMACION INTERNA DE PERSONAL

Nombre:	
Cargo:	

Código: RRH01-12

Versión: 00


Tema	Fechas		Nombres Tutores	Firmas	
	Inicio de formación	Final de liberación		Tutor	Aceptación de formación

La principal herramienta de seguimiento del plan de desarrollo fue la revisión del indicador que evalúa el cumplimiento del plan de desarrollo, y que permitió evaluar las

capacitaciones efectivamente realizadas vs. las capacitaciones planificadas, la definición del mismo se presenta a continuación:

Tabla 68

Definición indicador cumplimiento del Plan de Desarrollo

 PROLIPA	
INDICADOR DE GESTION	RECURSOS HUMANOS
DEFINICION:	Cumplimiento del Plan de Desarrollo
OBJETIVO:	Brindar capacitación al personal orientados a los objetivos de Prolipa.
FORMULA:	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones Planificadas}) \times 100$
TOMA DE DATOS:	Plan Anual de Capacitaciones
PERIODICIDAD:	Mensual
VALOR INICIAL:	84,00%
META:	$\geq 80\%$ a 100%
NIVEL REFERENCIA:	resultado de indicadores 2010
RELACION CON OBJETIVO DE CALIDAD	N/A
RESPONSABLE:	Maria Rosa Obando

Los resultados del período se los presenta a continuación:

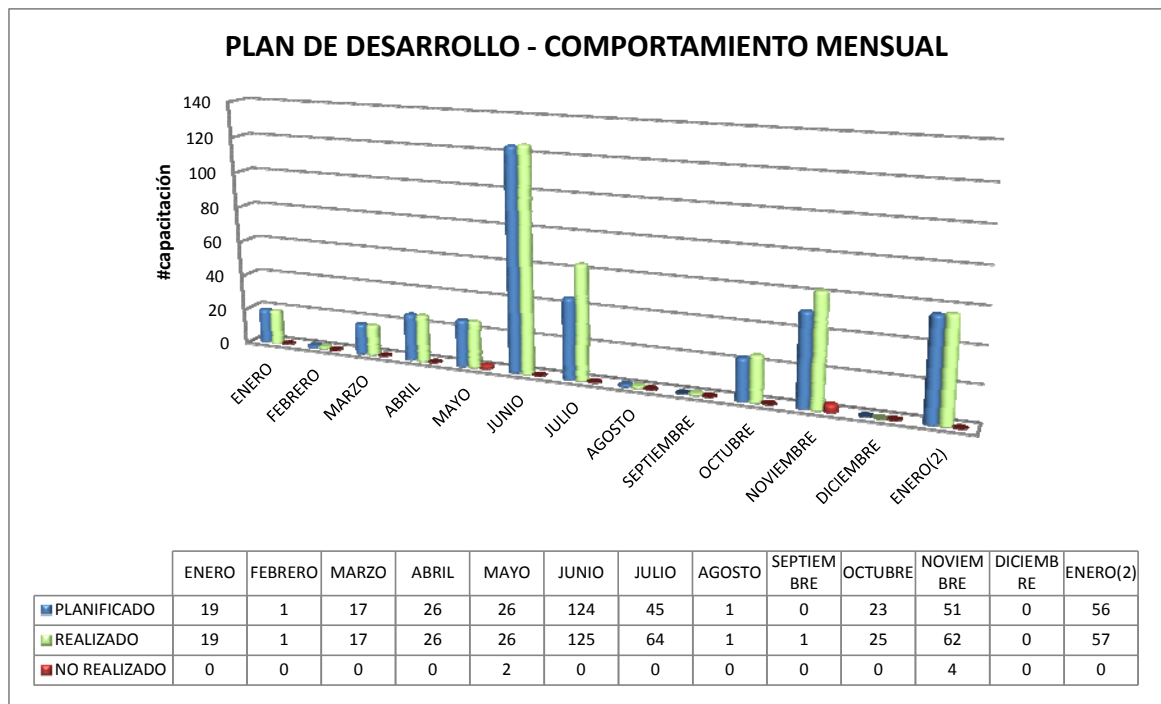


Figura 10. Plan de desarrollo - Comportamiento Mensual

En la gráfica anterior se puede visualizar el total de capacitaciones que fueron planificadas en relación con las ejecutadas y no ejecutadas, resulta un planteamiento general del cumplimiento del plan de desarrollo.

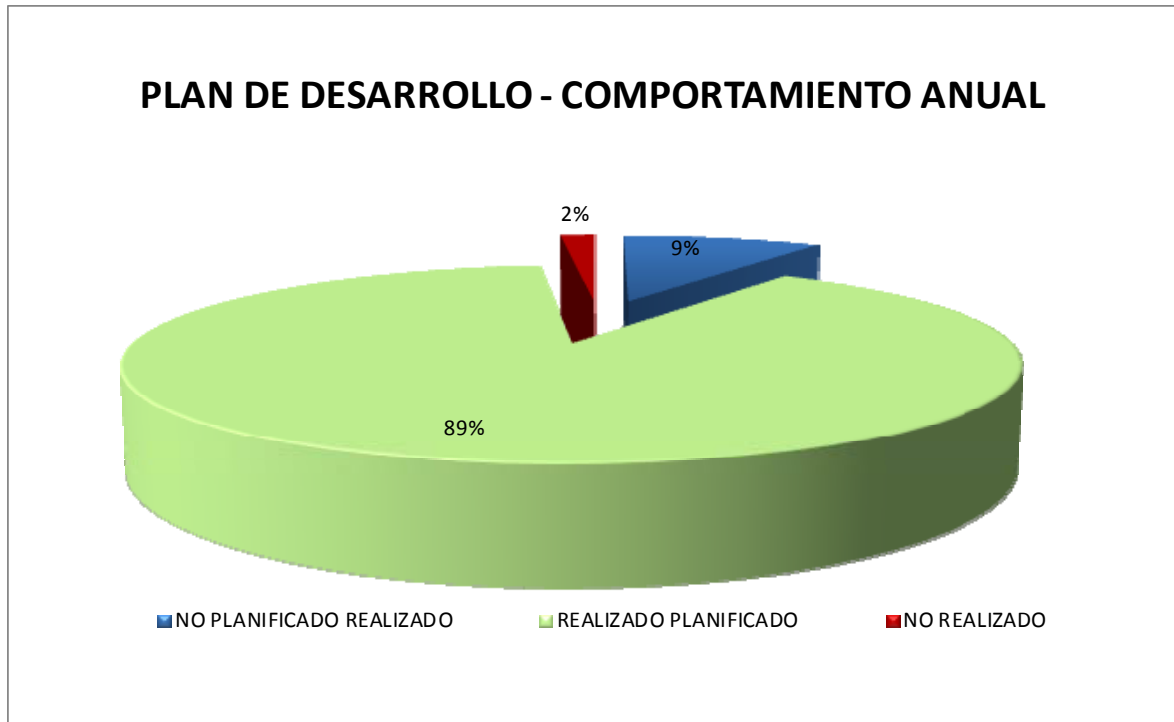


Figura 11. Plan de desarrollo - Comportamiento Anual

Realizando el análisis anual del plan de desarrollo se puede destacar que el 89% de las actividades planificadas fueron ejecutadas, en tanto que un 9% correspondieron a actividades no planificadas y el 2% de lo planificado no se cumplió.

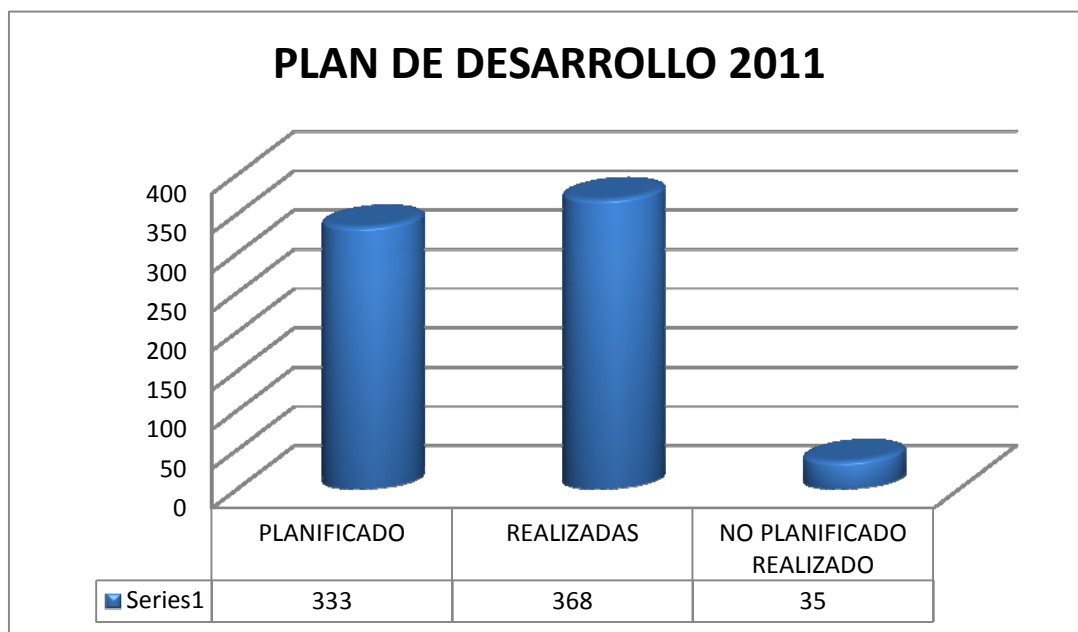


Figura 12. Cumplimiento de Plan de Desarrollo

En todo el periodo planificado (enero 2011 - enero 2012) se ejecutaron un total de 368 actividades, de las cuales 35 (9.51 %) no fueron planificadas pero se las realizaron en virtud que fueron requerimientos puntuales y necesarios para ciertos procesos de la Editorial.

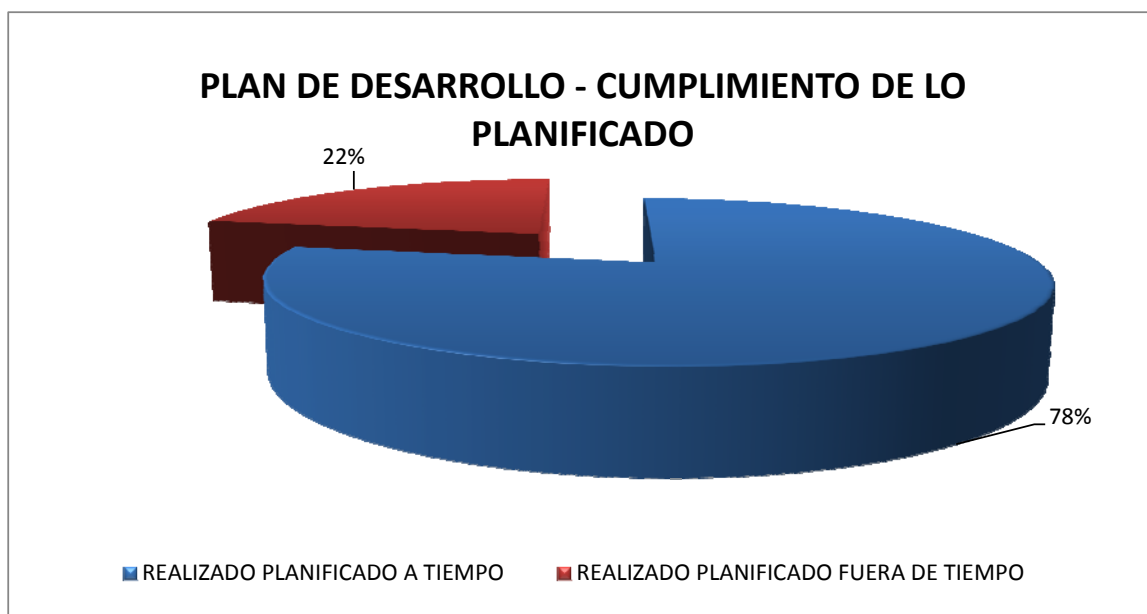


Figura 13. Cumplimiento de lo planificado a tiempo

Con relación al cumplimiento de las actividades planificadas se puede destacar que el 78% se realizaron dentro del tiempo previsto, en tanto que el 22% si bien fueron realizadas fueron a destiempo.

Cabe destacar, que uno de los problemas comúnmente relacionados con la capacitación o entrenamiento se da al tratar de evaluar objetivamente la eficiencia de las mismas; sin embargo, para éste caso se ha relacionado el impacto del plan de desarrollo con la mejora de resultados de la compañía, en donde se puede observar que la reducción de las brechas encontradas en el personal se reflejó en la mejora de resultados de la misma.

6 MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL PLAN DE DESARROLLO

6.1 METODOLOGÍA

Para la medición del impacto del Plan de Desarrollo es de vital importancia en esta investigación, puesto que con base a ello se puede determinar hasta qué punto produjo un cambio de comportamiento de los empleados, y, también demostrar si éstos resultados tienen alguna relación con el cumplimiento y mejora de metas de la compañía.

Para el efecto de medición, se consideraron dos directrices principales:

- La medición de las competencias del personal, y
- La medición de indicadores de gestión de la compañía

Por un lado, al finalizar el plan de desarrollo planteado se procedió nuevamente a evaluar las competencias del personal, con el propósito de medir puntualmente el impacto de éste en el personal y en el promedio general de la compañía.

Y por otro, se tomaron mediciones de indicadores de gestión al inicio y al final del proyecto, a fin de conocer si efectivamente la organización mejoró en sus resultados, de ahí que se analizaron datos como: % de reclamos de clientes, índice de satisfacción del cliente, incremento de ventas, incremento de utilidades, entre otros.

De esta manera, se logra confirmar que la reducción de brechas de los perfiles de competencia puede afectar directamente a los resultados económicos de una compañía.

6.2 RESULTADOS DEL PLAN DE DESARROLLO

6.2.1 Medición del desempeño

Al finalizar el plan de desarrollo se aplica nuevamente las evaluaciones de competencias al personal de la Editorial, en el mes de febrero de 2012, considerando las mismas competencias y ponderaciones de la evaluación realizada en noviembre de 2011.

Debido a la baja de rotación de personal que tiene la compañía, se puede determinar de forma general que las condiciones de estudio son similares con las que se contaba en el año 2011, es así cómo únicamente dos empleados salieron de la empresa a la fecha de la nueva evaluación.

A continuación se presenta el análisis de los resultados generales:

Tabla 69

Resultados de evaluación de competencias 2012 - Resumen General

COMPETENCIAS	PROMEDIO NIVEL 1	PROMEDIO NIVEL 2	PROMEDIO NIVEL 3	PROMEDIO NIVEL 4	PROMEDIO ORGANIZACIONAL	META
Conducta Laboral	4,81	4,53	4,40	4,47	4,55	4,50
Conocimiento del puesto	4,88	4,50	4,45	4,43	4,56	4,50
Planificación y resolución	4,70	4,07			4,38	4,25
Productividad y calidad	4,76	4,24	4,05	4,13	4,30	3,75
Habilidades de comunicación	4,80	4,14	4,10		4,34	3,83
Trabajo en Equipo			4,13	4,24	4,19	4,00
Orientación a resultados	4,80	4,20	4,13	4,08	4,30	4,00
Servicio al cliente		4,22	4,11	4,08	4,14	3,75
Habilidades de dirección	4,76	4,08			4,42	4,25
PROMEDIO GENERAL	4,79	4,25	4,20	4,24	4,35	4,09

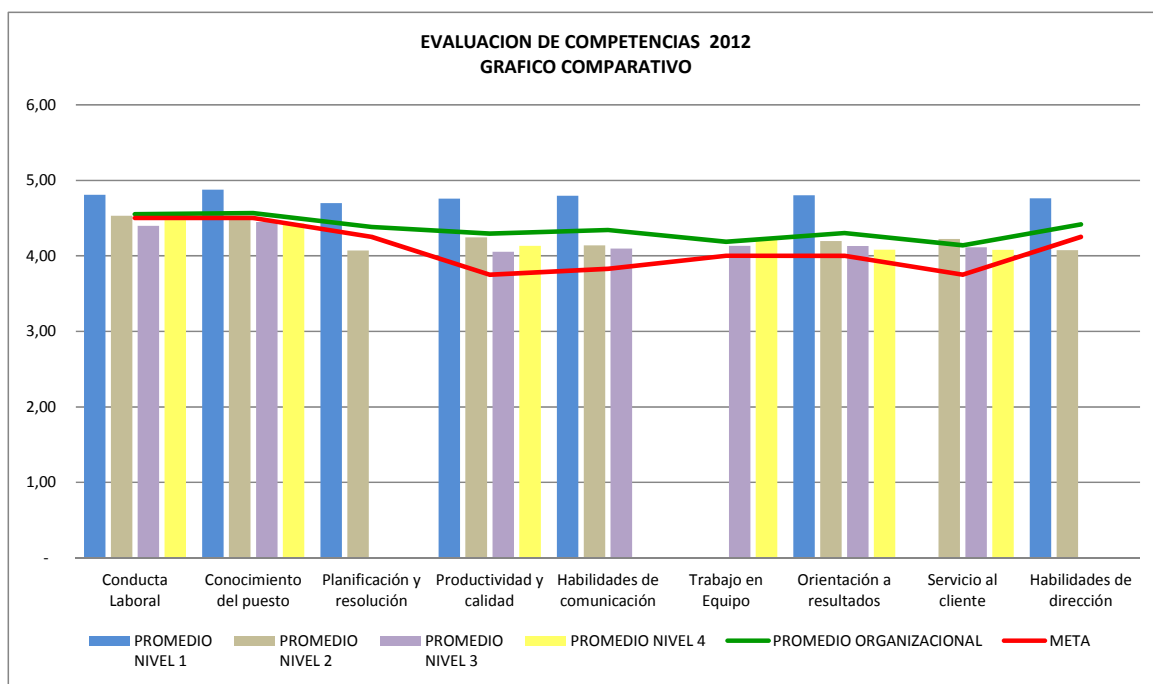


Figura 14. Evaluación de Competencias 2012 - Comparativo

Como se puede observar, el promedio más alto de competencias se lo identificó en el Nivel 1 con un índice de 4.79, en tanto que en al Nivel 3 se le atribuye el promedio más bajo con un índice de 4.20; sin embargo, de manera general se pudo destacar que no sólo se logró con el cumplimiento de la meta establecido, sino también ésta fue superada, obteniendo un promedio organizacional de 4.35 cuando lo esperado era 4.09.

Dentro del análisis individual por nivel y realizando un comparativo con los resultados obtenidos en el 2011, se pueden destacar:

Tabla 70

Evaluación de Competencias 2012 - Nivel 1, Análisis Comparativo

EVALUACION DE COMPETENCIAS 2012 - NIVEL 1
ANALISIS COMPARATIVO

COMPETENCIAS	PROMEDIO NIVEL 1 2011	PROMEDIO NIVEL 1 2012	META NIVEL 1
Conducta Laboral	4,61	4,81	4,61
Conocimiento del puesto	4,55	4,88	4,55
Planificación y resolución	4,08	4,70	4,50
Productividad y calidad	4,44	4,76	4,44
Habilidades de comunicación	3,84	4,80	4,00
Orientación a resultados	3,98	4,80	4,00
Habilidades de dirección	4,33	4,76	4,50
PROMEDIO GENERAL	4,26	4,79	4,37

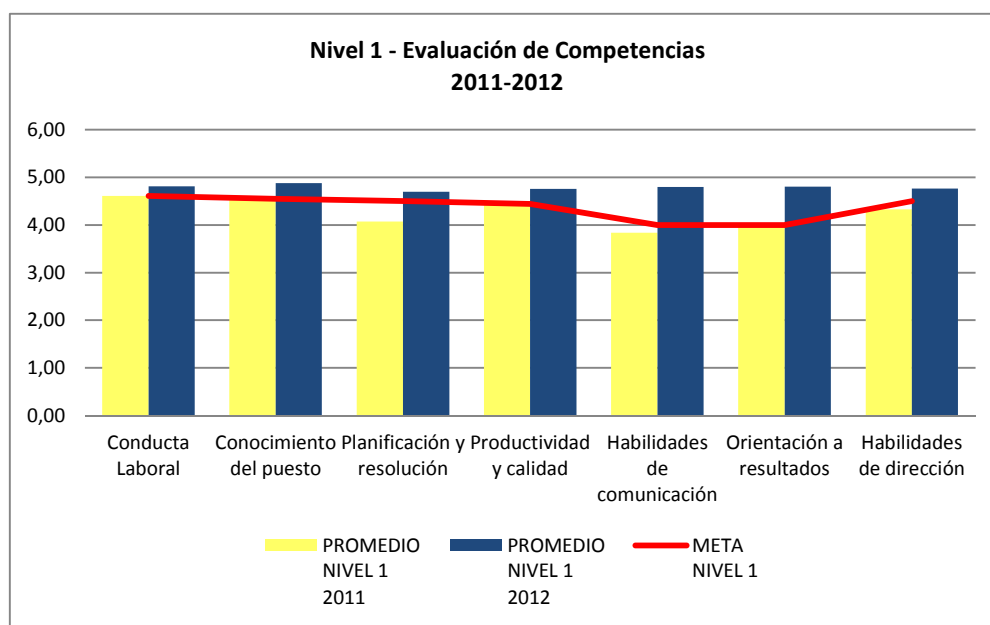


Figura 15. Evaluación de Competencias - Nivel 1 - Comparativo 2011-2012

Dentro de las evaluaciones aplicadas al Nivel 1 se establece un incremento de 0.58 puntos sobre los resultados del año 2011, y 0.42 sobre la meta establecida para éste nivel, principalmente se pudo observar una mejora en las competencias: habilidades de comunicación y orientación a resultados.

Tabla 71

Evaluación de Competencias 2012 - Nivel 2, Análisis Comparativo

EVALUACION DE COMPETENCIAS 2012 - NIVEL 2
ANALISIS COMPARATIVO

COMPETENCIAS	PROMEDIO NIVEL 2 2011	PROMEDIO NIVEL 2 2012	META NIVEL 2
Conducta Laboral	4,10	4,53	4,50
Conocimiento del puesto	4,11	4,50	4,50
Planificación y resolución	3,45	4,07	4,00
Productividad y calidad	4,08	4,24	4,08
Habilidades de comunicación	3,62	4,14	4,00
Orientación a resultados	3,75	4,20	4,00
Servicio al cliente	4,01	4,22	4,01
Habilidades de dirección	3,91	4,08	4,00
PROMEDIO GENERAL	3,88	4,25	4,14

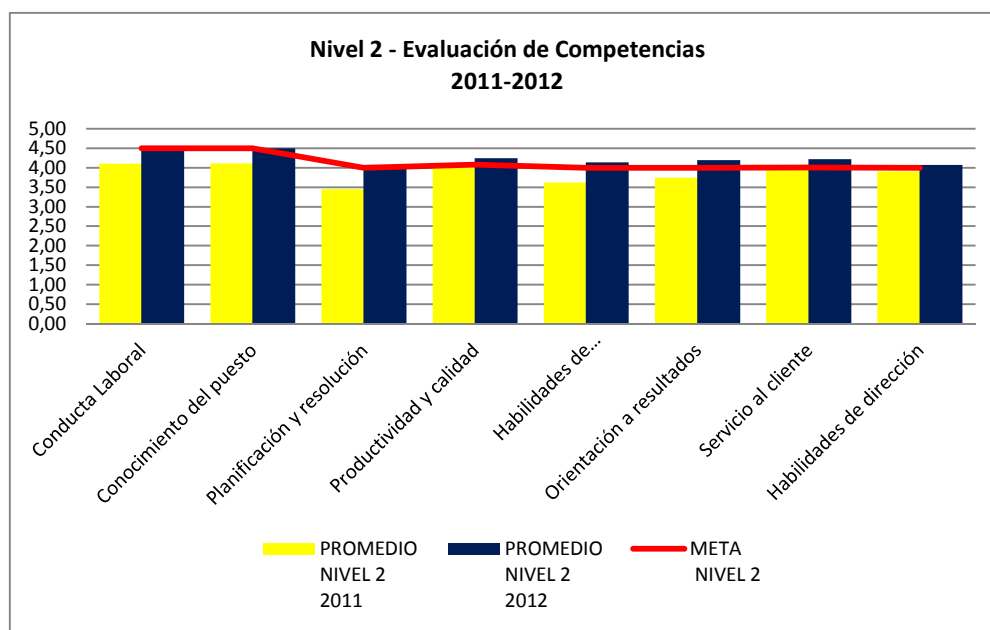


Figura 16. Evaluación de Competencias - Nivel 2 - Comparativo 2011-2012

De los resultados obtenidos en el Nivel 2, se observó un incremento de 0.37 puntos sobre el año 2011, en tanto que sobre la meta establecida de 0.11 puntos. El incremento más importante se presentó en Planificación y Resolución y Habilidades de Comunicación, con una diferencia a favor de 0.62 y 0.52 puntos respectivamente; además, se puede puntualizar que las competencias menos impactadas en éste nivel fueron: Planificación y Resolución y Habilidades de Dirección.

Tabla 72

Evaluación de Competencias 2012 - Nivel 3, Análisis Comparativo

EVALUACION DE COMPETENCIAS 2012 - NIVEL 3
ANALISIS COMPARATIVO

COMPETENCIAS	PROMEDIO NIVEL 3 2011	PROMEDIO NIVEL 3 2012	META NIVEL 3
Conducta Laboral	4,13	4,40	4,50
Conocimiento del puesto	4,06	4,45	4,50
Productividad y calidad	3,82	4,05	3,82
Habilidades de comunicación	3,63	4,10	3,63
Trabajo en Equipo	3,67	4,13	4,00
Orientación a resultados	3,72	4,13	3,72
Servicio al cliente	3,98	4,11	4,00
PROMEDIO GENERAL	3,86	4,20	4,02

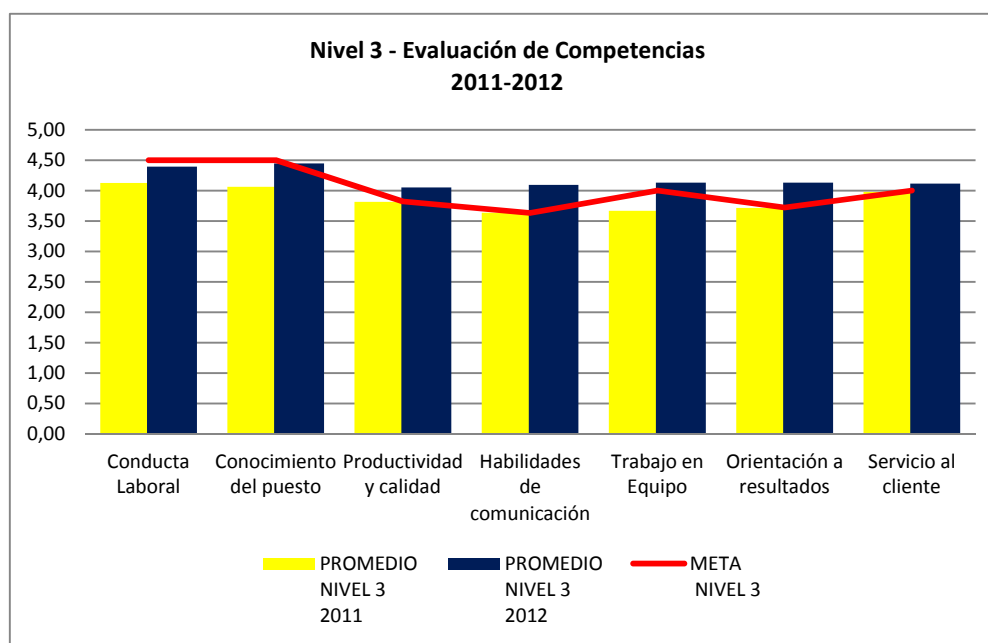


Figura 17. Evaluación de Competencias - Nivel 3 - Comparativo 2011-2012

En los resultados obtenidos del Nivel 3 se presentó una mejora de 0.34 puntos sobre el año 2011, y de 0.18 sobre la meta establecida. A pesar de que existió mejora en los resultados de Conducta Laboral y Conocimiento del Puesto, éstos no llegan a satisfacer la meta determinada para el nivel por un porcentaje mínimo. El incremento más importante se visualiza en las competencias de Trabajo en Equipo y Habilidades de Comunicación, con 0.47 y 0.46 puntos respectivamente.

Tabla 73

Evaluación de Competencias 2012 - Nivel 3, Análisis Comparativo

EVALUACION DE COMPETENCIAS 2012 - NIVEL 4
ANALISIS COMPARATIVO

COMPETENCIAS	PROMEDIO NIVEL 4 2011	PROMEDIO NIVEL 4 2012	META NIVEL 4
Conducta Laboral	4,07	4,47	4,50
Conocimiento del puesto	3,99	4,43	4,50
Productividad y calidad	3,65	4,13	3,65
Trabajo en Equipo	3,53	4,24	4,00
Orientación a resultados	3,66	4,08	3,66
Servicio al cliente	3,65	4,08	4,00
PROMEDIO GENERAL	3,76	4,24	4,05

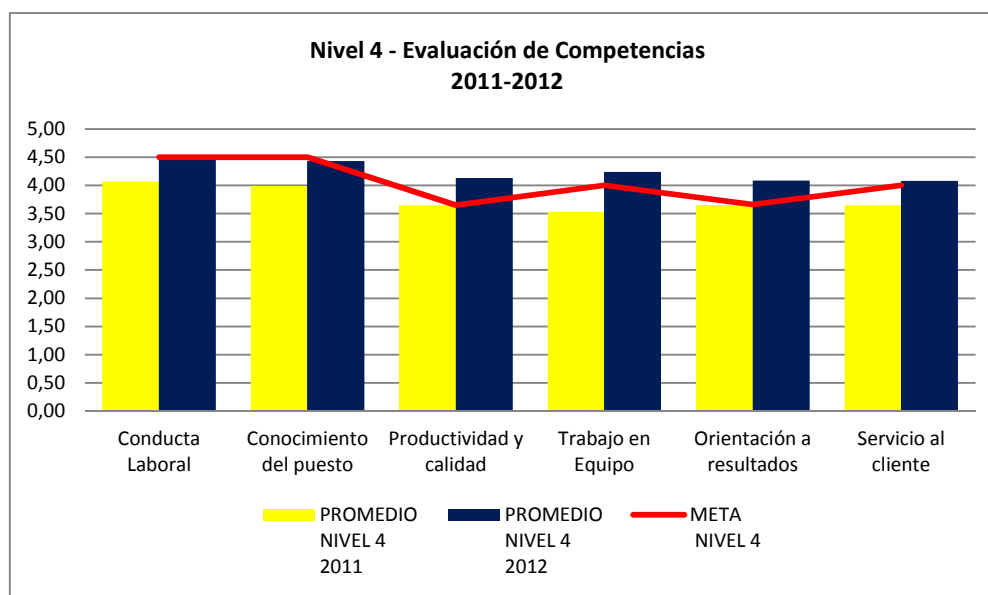


Figura 18. Evaluación de Competencias - Nivel 3 - Comparativo 2011-2012

En el Nivel 4 se observó un incremento de 0.48 puntos sobre los resultados del 2011, y de 0.19 sobre la meta planteada, de igual forma, puntualmente no se llega a cumplir con la meta establecida para las competencias de Conducta Laboral y Conocimiento del Puesto, éstas se presentan con 0.03 y 0.07 puntos por debajo de lo que se esperaba. El incremento más importante se da en la competencia de Trabajo en Equipo cuyo diferencia con el año anterior fue de 0.71 puntos.

6.3 COMPARACIÓN DE RESULTADOS SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN

El análisis de los indicadores de gestión propuestos nos permite demostrar de manera real el impacto directo que tuvo el plan de desarrollo en los que se refiere a los procesos de la compañía. Se establecieron indicadores de gestión para los procesos clave de la Editorial; considerando que sus criterios permitieron tomar a la Dirección Estratégica adoptar medidas correctivas, de mejoras, ó decisiones que son de vital importancia para el cumplimiento de objetivos de la compañía.

El correcto manejo de los indicadores y de sus datos fueron controlados permanentemente, a fin de evidenciar que la información era real y objetiva, sus resultados eran evaluados mensualmente por Dirección Estratégica; de forma tal, que permita tomar medidas correctivas si fuese necesarias para el cumplimiento de las metas propuestas.

A continuación se presentan la descripción de los indicadores de gestión que fueron analizados, con su debida información de identificación y operacional, los datos que contienen se refieren a los obtenidos durante el año 2012, considerando como punto de partida los obtenidos durante el año 2011:

Tabla 74

Indicador Cumplimiento en ejecución de Proyectos



I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR

Proceso	DISEÑO	Responsable	Guillermo Silva
Nombre del Indicador	Cumplimiento en ejecución de proyectos		
Objetivo del indicador	Medir el cumplimiento de plazos en el desarrollo de proyectos		

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación Variable	Fuente de información
$(\# \text{ días retraso} / (\text{fecha tentativa finalización} - \text{fecha de inicio})) \times 100$	Tiempo	Fecha de inicio del proyecto	Refiere a la fecha de inicio del proyecto	Registros: Definición del Proyecto y Orden de Trabajo
		Fecha tentativa de finalización	Plazo determinado para la finalización del proyecto	Registros: Definición del Proyecto y Orden de Trabajo
		Fecha real de finalización	Describe la fecha efectiva de finalización del proyecto	Registro Entrega/Recepción de impresos a color

Mide:	Eficiencia	<input type="text"/>	Eficacia	<input type="text"/>	Eficiencia	<input type="text"/>
Periodicidad:	Mensual	<input type="text"/>	Por Proyecto	<input checked="" type="checkbox"/>	Anual	<input type="text"/>

Rango de Gestión											
META	23,50%	Valor Inicial	32,18%	Sentido:	Positivo		Límite:	Inferior	N/A	Relación con Objetivo de Calidad	OC1
					Negativo	x		Superior	30%		

Tabla 75

Indicador Promedio en el tiempo de despacho



I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR

Proceso	ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	Responsable	Segunto Toapanta
Nombre del Indicador	Promedio en el tiempo de despacho		
Objetivo del indicador	Mejorar el tiempo de despacho del producto al cliente		

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación Variable	Fuente de información
(# facturas despachadas < a 24h / # facturas emitidas) x 100	Cantidad	Facturas emitidas	Facturas que han sido emitidas durante el periodo de medición	Módulo de facturación
		Facturas despachadas	Facturas cuyo producto fue debidamente despachado al cliente	Módulo de despachos

Mide:	Eficiencia	<input type="text"/>	Eficacia	<input checked="" type="text" value="X"/>	Eficiencia	<input type="text"/>
Periodicidad:	Mensual	<input checked="" type="text" value="X"/>	Por Temporada	<input type="text"/>	Anual	<input type="text"/>

Rango de Gestión											
META	84,00%	Valor Inicial	76,19%	Sentido:	Positivo	x	Límite:	Inferior	70%	Relación con Objetivo de Calidad	OC2
					Negativo			Superior	n/a		

Tabla 76

Indicador Cumplimiento De Entrega De Material Impreso



I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR

Proceso	ADQUISICIONES	Responsable	Jackeline Cisneros
Nombre del Indicador	Cumplimiento de entrega de material impreso		
Objetivo del indicador	Contar con stock suficiente de textos y material impreso, para inicio de temporada: Costa en febrero, Sierra en junio		

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación Variable	Fuente de información
$\frac{(\# \text{ O/T atendidas dentro de fecha límite})}{(\# \text{ O/T emitidas por temporada})} * 100$	Cantidad	Órdenes emitidas por temporada	Corresponden a las órdenes que se entregan para el abastecimiento de la temporada de ventas venidera.	Módulo de Adquisiciones
		Órdenes atendidas para la temporada	Corresponden a las órdenes que se reciben para el abastecimiento de la temporada de ventas venidera.	Registro Control de Recepción de Textos

Mide:	Eficiencia	<input type="text"/>	Eficacia	<input checked="" type="text" value="X"/>	Eficiencia	<input type="text"/>
Periodicidad:	Mensual	<input type="text"/>	Por Temporada	<input checked="" type="text" value="X"/>	Anual	<input type="text"/>

Rango de Gestión											
META	85,00%	Valor Inicial	78,00%	Sentido:	Positivo	x	Límite:	Inferior	75%	Relación con Objetivo de Calidad	OC3
					Negativo			Superior	n/a		

Tabla 77

Indicador Calificación De Crédito



I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR

Proceso	CREDITO LIBRERIAS	Responsable	Fernando Ruales
Nombre del Indicador	Calificación de crédito		
Objetivo del indicador	Calificar los créditos a tiempo para inicio de temporada. Costa 15 de febrero. Sierra 15 de junio.		

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación Variable	Fuente de información
$(\# \text{clientes calificados}) / (\# \text{ clientes para temporada}) \times 100$	Cantidad	Cientes para temporada	Refiere a los clientes que deseen trabajar con la editorial para la temporada	Informe de Crédito
		Cientes calificados	Refiere a los clientes que efectivamente fueron analizados para el crédito	Informe de Crédito

Mide:	Eficiencia	<input type="text"/>	Eficacia	<input checked="" type="text"/>	Eficiencia	<input type="text"/>
Periodicidad:	Mensual	<input type="text"/>	Por Temporada	<input checked="" type="text"/>	Anual	<input type="text"/>

Rango de Gestión											
META	98,00%	Valor Inicial	92,00%	Sentido:	Positivo	x	Límite:	Inferior	95%	Relación con Objetivo de Calidad	n/a
					Negativo			Superior	n/a		

Tabla 78

Indicador Atención De Pedidos



I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR

Proceso	FACTURACION	Responsable	Janeth Vásquez
Nombre del Indicador	Atención de Pedidos		
Objetivo del indicador	Mejorar el tiempo de atención de pedidos a Librerías		

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación Variable	Fuente de información
(facturas emitidas / proformas realizadas) x 100	Cantidad	Proformas realizadas	documento en el cual se realiza el presupuesto de la posible compra del cliente	Módulo de facturación
		Facturas emitidas	facturas que se emiten con base a la aprobación de la proforma por parte del cliente	Módulo de facturación

Mide:	Eficiencia	<input type="text"/>	Eficacia	<input checked="" type="text"/>	Eficiencia	<input type="text"/>
Periodicidad:	Mensual	<input checked="" type="text"/>	Por Temporada	<input type="text"/>	Anual	<input type="text"/>

Rango de Gestión											
META	95,00%	Valor Inicial	no existe	Sentido:	Positivo	x	Límite:	Inferior	90%	Relación con Objetivo de Calidad	n/a
					Negativo			Superior	n/a		

Tabla 79

Cumplimiento De Plan Preventivo De Vehículos



I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR

Proceso	MANTENIMIENTO	Responsable	Patricio Calderón
Nombre del Indicador	Cumplimiento del plan preventivo de vehículos		
Objetivo del indicador	Determinar el cumplimiento del plan preventivo de mantenimiento de vehículos. Agilizar los trámites de revisión y matriculación de vehículos.		

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación Variable	Fuente de información
$\frac{(\# \text{ mantenimientos preventivos realizados })}{(\# \text{ mantenimientos preventivos planificados })} \times 100$	Cantidad	Mantenimientos preventivos planificados	# de mantenimientos preventivos que se han planificado mensualmente	Plan preventivo de mantenimiento
		Mantenimientos preventivos realizados	# de mantenimientos efectivamente realizados en el mes	Solicitudes de mantenimiento

Mide:	Eficiencia	<input type="text"/>	Eficacia	<input type="text" value="X"/>	Eficiencia	<input type="text"/>
Periodicidad:	Mensual	<input type="text" value="X"/>	Por Temporada	<input type="text"/>	Anual	<input type="text"/>

Rango de Gestión											
META	80,00%	Valor Inicial	77,00%	Sentido:	Positivo	x	Límite:	Inferior	75%	Relación con Objetivo de Calidad	n/a
					Negativo			Superior	n/a		

Tabla 80
Cumplimiento Reclamos Solucionados



I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR

Proceso	MERCADEO	Responsable	Evelyn Silva
Nombre del Indicador	Reclamos solucionados		
Objetivo del indicador	Solucionar efectivamente los reclamos		

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación Variable	Fuente de información
$\frac{(\# \text{ reclamos solucionados dentro del tiempo})}{(\# \text{ reclamos recibidos})}$	Cantidad	Reclamos recibidos	# de reclamos receptados	Registro de reclamos
		Reclamos solucionados dentro del tiempo	# de reclamos solucionados dentro de los 5 días de la recepción del mismo	Registro de reclamos

Mide:	Eficiencia	<input type="text"/>	Eficacia	<input checked="" type="text" value="X"/>	Eficiencia	<input type="text"/>
Periodicidad:	Mensual	<input checked="" type="text" value="X"/>	Por Temporada	<input type="text"/>	Anual	<input type="text"/>

Rango de Gestión											
META	90,00%	Valor Inicial	76,29%	Sentido:	Positivo	x	Límite:	Inferior	85%	Relación con Objetivo de Calidad	OC2
					Negativo			Superior	n/a		

Tabla 81
Cumplimiento De Satisfacción Del Cliente



I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR

Proceso	MERCADEO	Responsable	Evelyn Silva
Nombre del Indicador	Satisfacción del Cliente		
Objetivo del indicador	Mejorar la satisfacción de los clientes		

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación Variable	Fuente de información
Promedio general de encuestas	Cantidad	Encuestas	Refiere a encuestas aplicadas a los clientes inmediatamente luego de la temporada	Informe de encuestas de satisfacción

Mide:	Eficiencia	<input type="text"/>	Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	Eficiencia	<input type="text"/>
Periodicidad:	Mensual	<input type="text"/>	Por Temporal	<input checked="" type="checkbox"/>	Anual	<input type="text"/>

Rango de Gestión											
META	80,00%	Valor Inicial	75,98%	Sentido:	Positivo	x	Límite:	Inferior	75%	Relación con Objetivo de Calidad	OC2
					Negativo			Superior	n/a		

Como se puede observar el impacto se pudo evidenciar en la mejora de los resultados de todos los indicadores medidos, de manera gráfica dichos resultados se presentan a continuación:

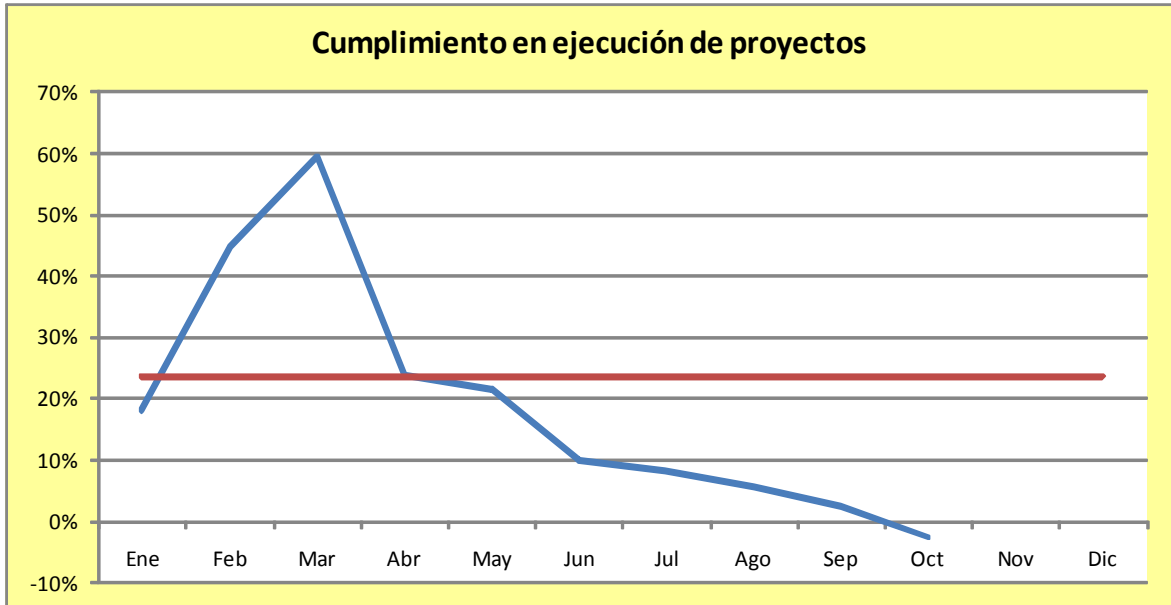


Figura 19. Indicador cumplimiento en ejecución de proyectos

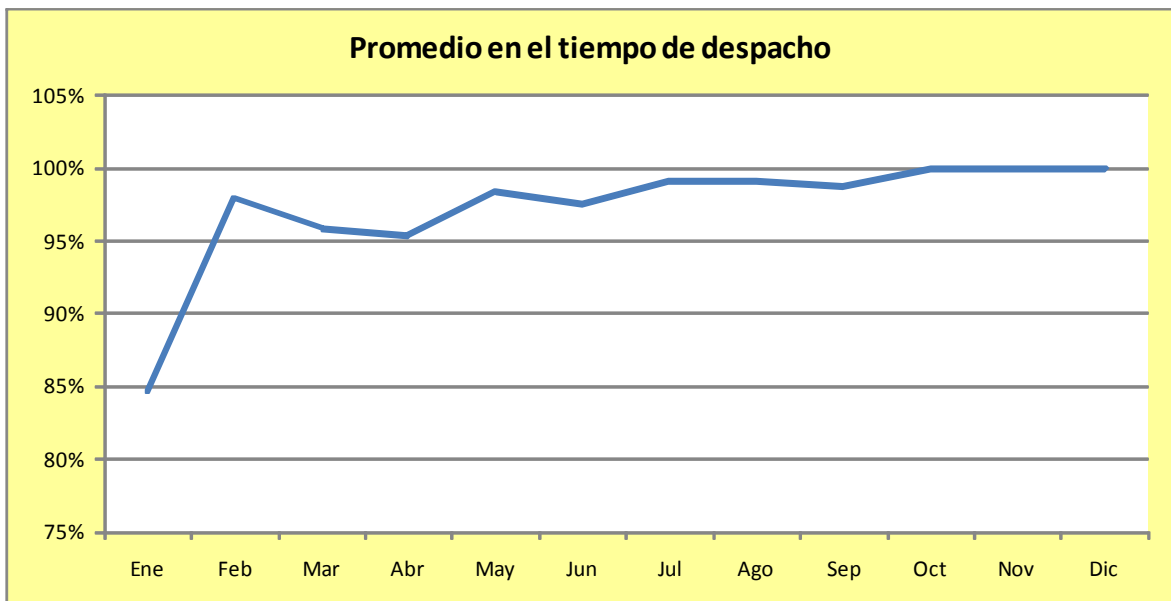


Figura 20. Indicador promedio en el tiempo de despacho

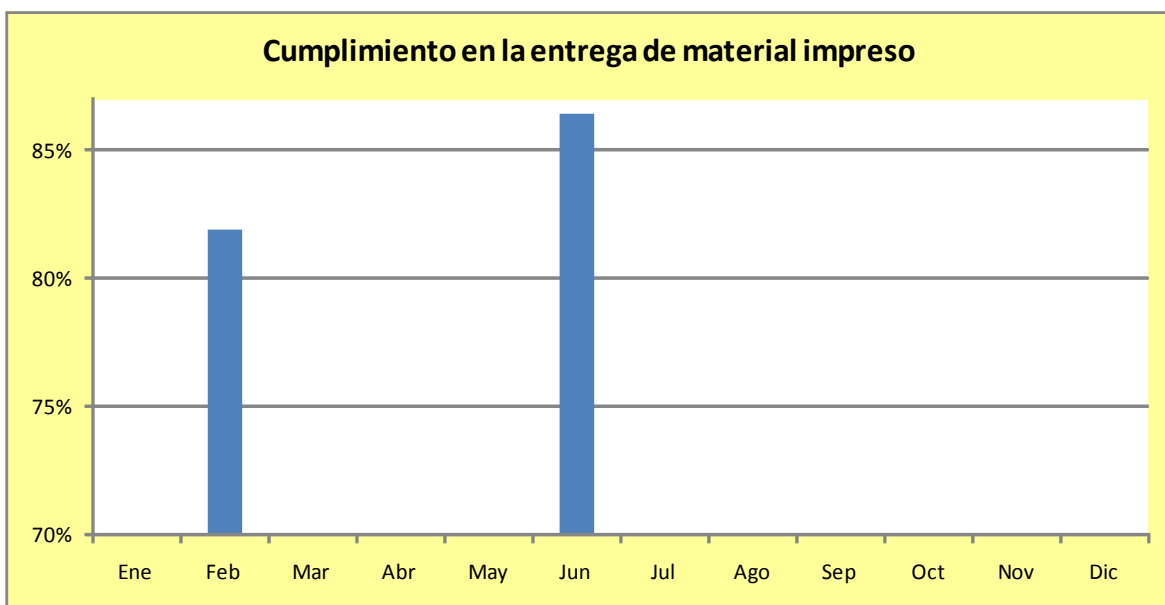


Figura 21. Indicador cumplimiento en la entrega de material impreso

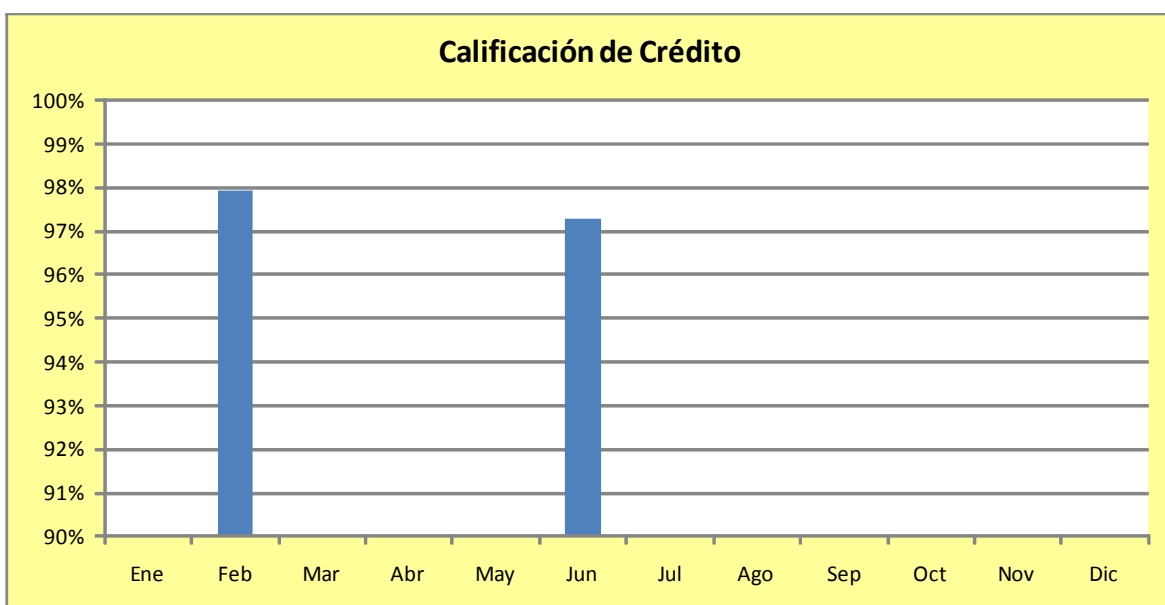


Figura 22. Indicador calificación de crédito

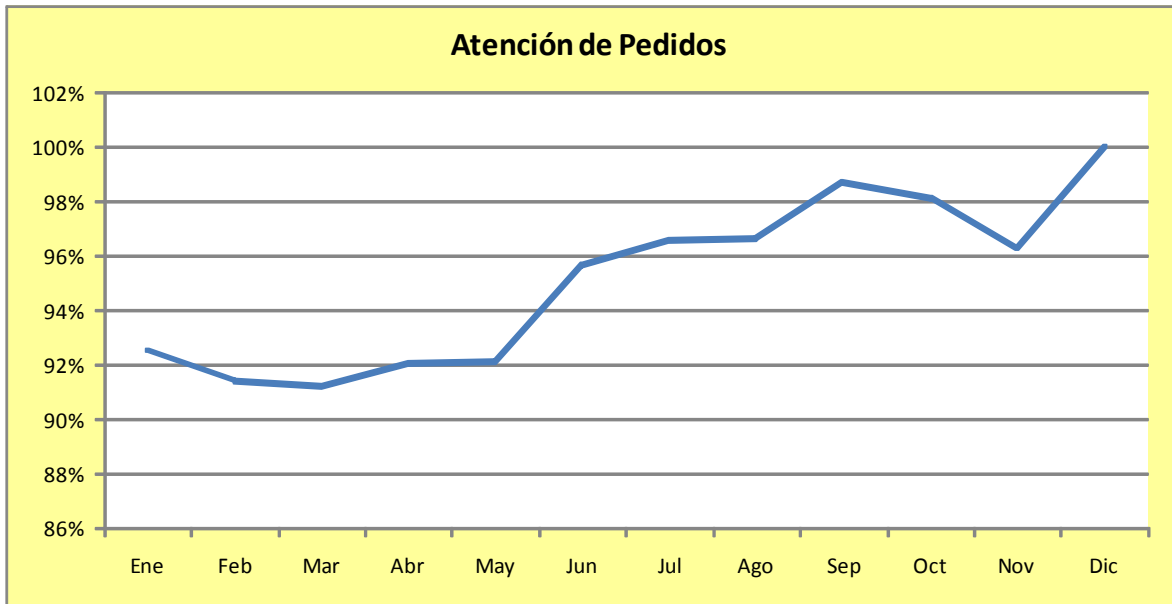


Figura 23. Indicador atención de pedidos

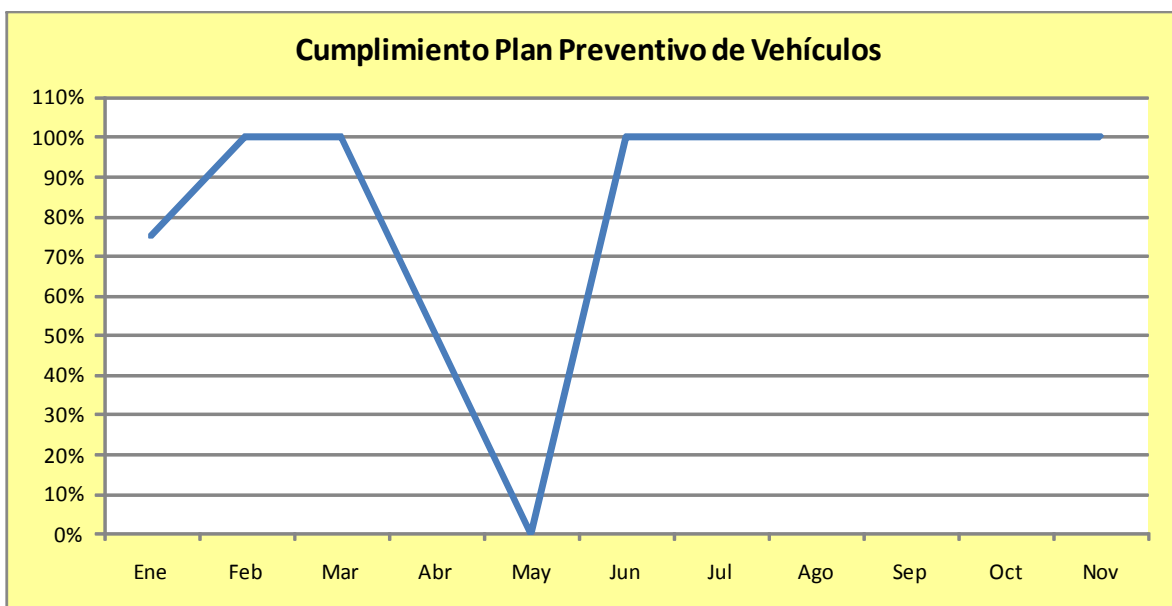


Figura 24. Indicador cumplimiento plan preventivo de vehículos

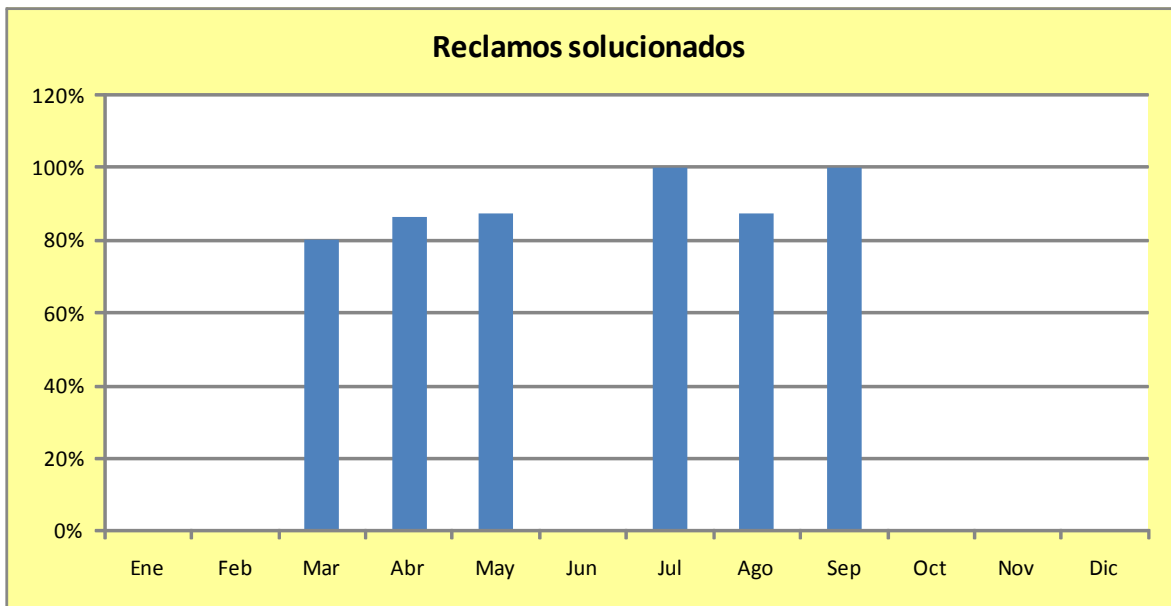


Figura 25. Indicador reclamos solucionados

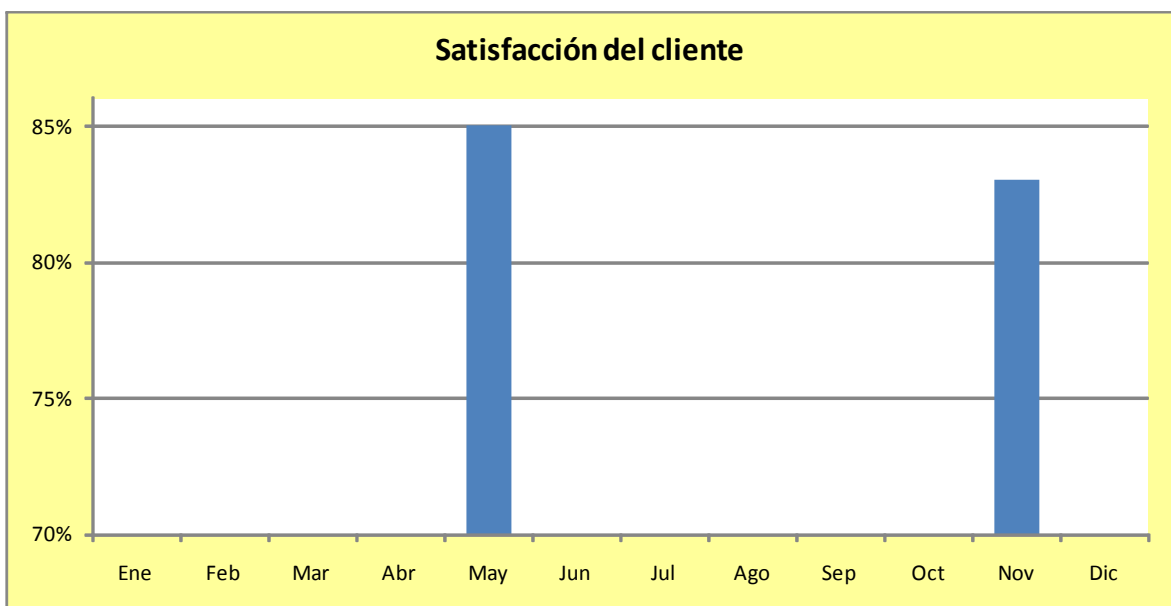


Figura 26. Indicador satisfacción del cliente

Resumiendo y comparando los resultados obtenidos en los años en estudio se obtiene:

Tabla 82

Resumen comparativo de resultado de indicadores 2011 Vs 2012

PROCESO	INDICADOR	2011	2012
DISEÑO	Cumplimiento en ejecución de proyectos	32,18%	19,11%
ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	Promedio en el tiempo de despacho	76%	97,23%
ADQUISICIONES	Cumplimiento de entrega de material impreso	78,00%	84,17%
CREDITO LIBRERIAS	Calificación de crédito	92%	97,61%
FACTURACION LIBRERIAS	Atención de Pedidos	86,00%	95,13%
MANTENIMIENTO	Cumplimiento del plan preventivo de vehículos	77,00%	84,09%
MERCADEO	Reclamos solucionados	76,29%	90,28%
MERCADEO	Satisfacción del cliente	75,98%	84,00%

Como se puede observar, de forma general la mejora que tuvo la compañía en los resultados de sus indicadores fue considerable, si bien existió el compromiso por parte de la Dirección Estratégica para la asignación de recursos, resulta evidente que la reducción de brechas de competencias en su personal impactó positivamente en la mejora de sus procesos. Es así, como el indicador referente a la medición de SATISFACCIÓN AL CLIENTE permite corroborar el esfuerzo realizado dentro de la Editorial para suplir los requerimientos de los clientes, siendo su incremento de 9.02 en relación al obtenido en el año 2011 cuyo índice de satisfacción alcanzó los 75.98 puntos.

6.4 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

Para realizar el análisis de correlación de la investigación realizada se procedió a aplicar la *Prueba t de muestras emparejadas* y por otro lado la *Prueba de Wilcoxon*.

Esta primera, se utiliza para analizar la diferencia entre las medias de dos poblaciones cuando se recolectan datos de muestra de poblaciones que están relacionadas, para el efecto, se han emparejado los datos en función de los resultados de las evaluaciones del año 2011 y 2012. Como primer paso, se procedió a confirmar si los datos se distribuyen normalmente, a fin de asegurar que la mayor cantidad de datos se acercan a la media aritmética de los mismos.

Es así, como se obtuvo:

Tabla 83

Prueba de distribución normal - datos año 2011

PRUEBA DISTRIBUCION NORMAL DATOS 2011						
Datos Ordenados	Frecuencia Observada	Frecuencia Acumulada Observada	Frecuencia Acumulada Observada Relativa	Z	Frecuencia Acumulada Esperada Relativa	Desviación absoluta
3,18	1	1	0,01	-2,50	0,01	0,01
3,26	1	2	0,03	-2,23	0,01	0,01
3,27	1	3	0,04	-2,19	0,01	0,03
3,3	1	4	0,05	-2,09	0,02	0,03
3,4	1	5	0,07	-1,74	0,04	0,03
3,44	1	6	0,08	-1,60	0,05	0,03
3,47	1	7	0,09	-1,50	0,07	0,03
3,54	1	8	0,11	-1,25	0,11	0,00
3,55	1	9	0,12	-1,22	0,11	0,01
3,6	1	10	0,13	-1,04	0,15	0,01
3,61	1	11	0,15	-1,01	0,16	0,01
3,62	1	12	0,16	-0,97	0,16	0,00
3,63	1	13	0,17	-0,94	0,17	0,00
3,66	1	14	0,19	-0,84	0,20	0,01
3,7	1	15	0,20	-0,70	0,24	0,04
3,72	2	17	0,23	-0,63	0,27	0,04
3,73	2	19	0,25	-0,59	0,28	0,02
3,75	1	20	0,27	-0,52	0,30	0,03
3,76	3	23	0,31	-0,49	0,31	0,01
3,78	1	24	0,32	-0,42	0,34	0,02
3,81	2	26	0,35	-0,31	0,38	0,03
3,82	1	27	0,36	-0,28	0,39	0,03
3,84	1	28	0,37	-0,21	0,42	0,04
3,87	1	29	0,39	-0,11	0,46	0,07
3,88	1	30	0,40	-0,07	0,47	0,07
3,89	6	36	0,48	-0,04	0,49	0,01
3,91	4	40	0,53	0,03	0,51	0,02
3,92	2	42	0,56	0,07	0,53	0,03
3,93	3	45	0,60	0,10	0,54	0,06
3,95	1	46	0,61	0,17	0,57	0,05
3,98	1	47	0,63	0,28	0,61	0,02
4,01	3	50	0,67	0,38	0,65	0,02
4,02	3	53	0,71	0,41	0,66	0,05
4,04	1	54	0,72	0,48	0,69	0,03
4,06	2	56	0,75	0,55	0,71	0,04
4,08	2	58	0,77	0,62	0,73	0,04
4,09	1	59	0,79	0,66	0,74	0,04
4,11	1	60	0,80	0,73	0,77	0,03
4,13	1	61	0,81	0,80	0,79	0,03
4,15	1	62	0,83	0,87	0,81	0,02
4,18	1	63	0,84	0,97	0,83	0,01
4,2	1	64	0,85	1,04	0,85	0,00
4,21	1	65	0,87	1,07	0,86	0,01
4,22	1	66	0,88	1,11	0,87	0,01
4,24	1	67	0,89	1,18	0,88	0,01
4,29	2	69	0,92	1,35	0,91	0,01
4,31	1	70	0,93	1,42	0,92	0,01
4,35	1	71	0,95	1,56	0,94	0,01
4,36	1	72	0,96	1,60	0,94	0,02
4,43	1	73	0,97	1,84	0,97	0,01
4,51	1	74	0,99	2,12	0,98	0,00
4,56	1	75	1,00	2,29	0,99	0,01

Tabla 84

Resultado Prueba Ks Para Distribución Normal Datos 2011

PRUEBA KS PARA DISTRIBUCIÓN NORMAL AÑO 2011		
CONCEPTO	SÍMBOLO	VALOR
Hipótesis nula	H_0	Los datos tienen una distribución normal
Hipótesis alternativa	H_1	Los datos no tienen una distribución normal
Nivel de significancia	α	0,05
Tamaño de la muestra	n	75
Media muestral	\bar{X}	3,90
Desviación estándar muestral	S	0,29
Valor crítico	D_n	0,157
Estadístico de prueba	D_n	0,071
CONCLUSIÓN		
No existe evidencia para rechazar H_0		

Tabla 84

Prueba De Distribución Normal - Datos Año 2012

PRUEBA DISTRIBUCION NORMAL DATOS 2012						
Datos Ordenados	Frecuencia Observada	Frecuencia Acumulada Observada	Frecuencia Acumulada Observada Relativa	Z	Frecuencia Acumulada Esperada Relativa	Desviación absoluta
3,40	1	1	0,01	-2,24	0,01	0,00
3,47	1	2	0,03	-2,06	0,02	0,01
3,52	1	3	0,04	-1,93	0,03	0,01
3,54	1	4	0,05	-1,88	0,03	0,02
3,60	1	5	0,07	-1,72	0,04	0,02
3,64	2	7	0,09	-1,62	0,05	0,04
3,78	1	8	0,11	-1,25	0,11	0,00
3,83	1	9	0,12	-1,12	0,13	0,01
3,84	1	10	0,13	-1,10	0,14	0,00
3,85	1	11	0,15	-1,07	0,14	0,00
3,92	1	12	0,16	-0,89	0,19	0,03
3,93	1	13	0,17	-0,86	0,19	0,02
3,95	1	14	0,19	-0,81	0,21	0,02
3,96	1	15	0,20	-0,79	0,22	0,02
3,97	1	16	0,21	-0,76	0,22	0,01
4,02	1	17	0,23	-0,63	0,26	0,04
4,05	1	18	0,24	-0,55	0,29	0,05
4,06	1	19	0,25	-0,53	0,30	0,05
4,07	2	21	0,28	-0,50	0,31	0,03
4,08	1	22	0,29	-0,48	0,32	0,02
4,12	1	23	0,31	-0,37	0,36	0,05
4,13	3	26	0,35	-0,35	0,36	0,02
4,14	2	28	0,37	-0,32	0,37	0,00
4,16	1	29	0,39	-0,27	0,39	0,01
4,17	1	30	0,40	-0,24	0,40	0,00
4,19	1	31	0,41	-0,19	0,42	0,01
4,20	1	32	0,43	-0,16	0,43	0,01
4,22	1	33	0,44	-0,11	0,46	0,02
4,23	1	34	0,45	-0,09	0,47	0,01
4,24	2	36	0,48	-0,06	0,48	0,00
4,26	2	38	0,51	-0,01	0,50	0,01
4,27	2	40	0,53	0,02	0,51	0,03
4,28	3	43	0,57	0,04	0,52	0,06
4,29	1	44	0,59	0,07	0,53	0,06
4,30	1	45	0,60	0,10	0,54	0,06
4,32	2	47	0,63	0,15	0,56	0,07
4,34	1	48	0,64	0,20	0,58	0,06
4,36	1	49	0,65	0,25	0,60	0,05
4,40	3	52	0,69	0,35	0,64	0,05
4,46	1	53	0,71	0,51	0,70	0,01
4,48	3	56	0,75	0,56	0,71	0,03
4,52	2	58	0,77	0,67	0,75	0,03
4,53	1	59	0,79	0,69	0,76	0,03
4,54	1	60	0,80	0,72	0,76	0,04
4,57	1	61	0,81	0,80	0,79	0,03
4,64	1	62	0,83	0,98	0,84	0,01
4,65	1	63	0,84	1,00	0,84	0,00
4,67	1	64	0,85	1,06	0,85	0,00
4,69	1	65	0,87	1,11	0,87	0,00
4,71	1	66	0,88	1,16	0,88	0,00
4,72	1	67	0,89	1,18	0,88	0,01
4,73	1	68	0,91	1,21	0,89	0,02
4,74	1	69	0,92	1,24	0,89	0,03
4,79	2	71	0,95	1,37	0,91	0,03
4,86	1	72	0,96	1,55	0,94	0,02
4,89	2	74	0,99	1,63	0,95	0,04
4,94	1	75	1,00	1,76	0,96	0,04

Tabla 85

Resultado Prueba Ks Para Distribución Normal Datos 2012

PRUEBA KS PARA DISTRIBUCIÓN NORMAL AÑO 2012		
CONCEPTO	SÍMBOLO	VALOR
Hipótesis nula	H_0	Los datos tienen una distribución normal
Hipótesis alternativa	H_1	Los datos no tienen una distribución normal
Nivel de significancia	α	0,05
Tamaño de la muestra	n	75
Media muestral	\bar{X}	4,26
Desviación estándar muestral	S	0,39
Valor crítico	D_n	0,157
Estadístico de prueba	D_n	0,068
CONCLUSIÓN		
No existe evidencia para rechazar H_0		

Tabla 86

Calculo de prueba T para dos muestras emparejadas

NOMBRE	CARGO	NIVEL	2011	2012	D
ADRIANA VILAÑEZ	FACTURADOR LIBRERIAS 1	NIVEL 4	4,01	4,12	-0,11
ALEXANDRA GARCIA	REDACTOR 2	NIVEL 3	3,93	3,92	0,01
ANGEL CUNALATA	AYUDANTE DE VENTAS 3	NIVEL 4	3,87	4,54	-0,67
BYRON ARMAS	VENDEDOR 6 UIO & QUEV	NIVEL 3	3,18	4,19	-1,01
BYRON CADENA	PINTOR	NIVEL 3	4,18	4,07	0,11
CARLOS CACERES	CHOFER 1	NIVEL 4	4,06	4,32	-0,26
CARLOS ZEVALLOS	GERENTE COMERCIAL	NIVEL 1	4,08	4,64	-0,56
CESAR RON	REDACTOR 1	NIVEL 3	3,73	4,79	-1,06
CHRISTIAN A VEIGA	ASISTENTE DE ADQUISICIONES	NIVEL 3	4,01	4,27	-0,26
CHRISTIAN A VEIGA	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	NIVEL 3	3,88	4,30	-0,42
CHRISTIAN A VEIGA	AUDITOR INTERNO 1	NIVEL 3	3,89	4,48	-0,59
DANIEL LOPEZ	VENDEDOR 7 UIO & QUEV	NIVEL 3	3,92	4,34	-0,42
DANNY CALDERON	CHOFER 2	NIVEL 4	3,72	4,17	-0,45
DARWIN SANGUCHO	AYUDANTE DE VENTAS 2	NIVEL 4	3,89	4,28	-0,39
EDISON ALMACHI	AYUDANTE DE BODEGA 4	NIVEL 4	3,62	4,13	-0,51
EDISON CEVALLOS	VENDEDOR 2 UIO & STO DGO	NIVEL 3	4,29	4,94	-0,65
EDWIN CARPIO	MECANICO	NIVEL 4	3,55	3,64	-0,09
EDWIN VELOZ	DIBUJANTE	NIVEL 3	3,89	4,08	-0,19
EVELYN PONCE	RECEPCIONISTA	NIVEL 3	3,76	3,54	0,22
EVELYN SILVA	ASISTENTE DE MERCADEO	NIVEL 3	3,82	3,93	-0,11
EVELYN SILVA	AUDITOR INTERNO 4	NIVEL 3	3,81	4,22	-0,41
FABIAN ACOSTA	CONTADOR GENERAL	NIVEL 1	4,22	4,72	-0,5
FERMIN TOAPANTA	AYUDANTE DE BODEGA 2	NIVEL 4	4,02	4,24	-0,22
FERNANDO FLORES	MENSAJERO	NIVEL 4	3,30	4,14	-0,84
FERNANDO RUALES	ANALISTA DE CREDITO	NIVEL 3	3,75	4,14	-0,39
FERNANDO SANCHEZ	DISEÑADOR 2	NIVEL 3	4,04	4,27	-0,23
FERNANDO SUAREZ	ASIST MANTENIMIENTO	NIVEL 3	3,95	3,47	0,48
FLA VIO CHAMORRO	REDACTOR 5	NIVEL 3	4,29	4,67	-0,38
GALO ZUÑIGA	VENDEDOR 18 AMB & VENT	NIVEL 3	3,91	4,05	-0,14
GLADYS CARRASCO	VENDEDOR 16 AMB	NIVEL 3	4,02	3,78	0,24
GUILLERMO SILVA	JEFE DE DISEÑO	NIVEL 2	4,06	4,40	-0,34
HECTOR SALAS	VENDEDOR 8 UIO & GYE	NIVEL 3	3,98	4,36	-0,38
IRMA FLORES	ASISTENTE CONTABLE	NIVEL 3	4,09	4,06	0,03
IVAN SALAZAR	VENDEDOR 20 CPX Y BBY	NIVEL 3	3,26	3,60	-0,34
JACKELINE CISNEROS	ASISTENTE MEJORAMIENTO CONTINUO	NIVEL 3	3,91	4,48	-0,57
JACKELINE CISNEROS	AUDITOR INTERNO 2	NIVEL 3	3,89	4,71	-0,82
JANETH VASQUEZ	JEFE DE FACTURACION	NIVEL 2	4,01	4,46	-0,45
JANETH VASQUEZ	AUDITOR INTERNO 3	NIVEL 3	3,81	4,26	-0,45
JIMMY ROSALES	VENDEDOR 10 GYE & CUE	NIVEL 3	3,70	4,23	-0,53
JOSE BONILLA	VENDEDOR 12 GYE	NIVEL 3	3,63	4,53	-0,9
JOSE LUIS CALDERON	GERENTE GENERAL	NIVEL 1	4,13	4,79	-0,66
JOSE LUIS JUÑA	ASISTENTE DE BODEGA	NIVEL 3	3,66	3,40	0,26
JUAN CARLOS VASCONEZ	AYUDANTE DE BODEGA 3	NIVEL 4	3,89	4,28	-0,39
LUIS CALDERON	GERENTE EDITORIAL	NIVEL 1	4,21	4,86	-0,65
LUIS CUASQUI	VENDEDOR 1 UIO & STA ELENA	NIVEL 3	4,02	4,57	-0,55
MA. ROSA OBANDO	REPRESENTANTE DE LA GERENCIA	NIVEL 1	4,43	4,89	-0,46
MA. EUGENIA GONZALEZ	REDACTOR 4	NIVEL 3	4,31	4,48	-0,17
MA. ROSA OBANDO	GERENTE ADMINISTRATIVO	NIVEL 1	4,56	4,89	-0,33
MA. ROSA OBANDO	GERENTE RECURSOS HUMANOS	NIVEL 1	4,51	4,74	-0,23
MARCO DONOSO	CORRECTOR DE ESTILO	NIVEL 3	4,15	4,13	0,02
MARCO TIPAN	VENDEDOR 4 UIO & PTV	NIVEL 3	3,93	3,97	-0,04
MARIA ORELLANA	AUXILIAR LIMPIEZA	NIVEL 4	3,60	3,85	-0,25
MARINA CHAMORRO	REDACTOR 6	NIVEL 3	3,92	4,52	-0,6
MAURICIO AGUILAR	VENDEDOR 19 CPX Y BBY	NIVEL 3	3,47	4,07	-0,6
MAURICIO SALINAS	VENDEDOR 14 COCA & CHONE	NIVEL 3	3,76	3,52	0,24
MERCEDES GONZALEZ	REDACTOR 3	NIVEL 3	4,36	4,73	-0,37
MIGUEL CALDERON	SUPERVISOR DE VENTAS 2	NIVEL 2	3,27	3,83	-0,56
MIGUEL GUERRA	VENDEDOR 9 GYE & LOJ	NIVEL 3	3,93	4,28	-0,35
MILTON RAMOS	AUDITOR LÍDER	NIVEL 2	4,11	4,69	-0,58
MILTON RAMOS	JEFE DE SISTEMAS	NIVEL 2	4,20	4,40	-0,2
MILTON REINA	VENDEDOR 5 UIO & QUEV	NIVEL 3	3,44	3,95	-0,51
OSCAR TERAN	AYUDANTE DE VENTAS 1	NIVEL 4	3,91	4,24	-0,33
PATRICIA SALAMEA	VENDEDOR 21 CUE	NIVEL 3	3,61	4,20	-0,59
PATRICIO CALDERON	JEFE DE MANTENIMIENTO	NIVEL 2	3,40	3,64	-0,24
PAUL SANCHEZ	VENDEDOR 17 AMB & PTV	NIVEL 3	3,78	4,13	-0,35
ROCIO SIMBAÑA	DISEÑADOR 1	NIVEL 3	3,89	4,32	-0,43
SANTIAGO PANCHI	SUPERVISOR DE VENTAS 1	NIVEL 2	4,35	4,40	-0,05
SEGUNDO GUTIERREZ	VENDEDOR 15 IBR & ESM	NIVEL 3	3,91	3,84	0,07
SEGUNTO TOAPANTA	JEFE DE BODEGA	NIVEL 2	3,73	4,02	-0,29
SELSO NAVARRETE	AYUDANTE DE VENTAS 4	NIVEL 4	4,24	4,52	-0,28
STYBIN GUILCAPI	AYUDANTE DE BODEGA 1	NIVEL 4	3,54	4,26	-0,72
VICTOR RUIZ	AYUDANTE DE BODEGA 5	NIVEL 4	3,72	3,96	-0,24
VILMA ALVARADO	VENDEDOR 13 GYE	NIVEL 3	3,84	4,65	-0,81
XAVIER HIDALGO	VENDEDOR 3 UIO & MANTA	NIVEL 3	4,08	4,16	-0,08
YAYITA RETO	VENDEDOR 11 GYE	NIVEL 3	3,76	4,29	-0,53

Tabla 87

Resultado prueba T para dos muestras emparejadas

DATOS			
Hipótesis nula	H_0	El desempeño en el 2012 es menor o igual que en el 2011	$\mu_{2011} \leq \mu_{2012}$
Hipótesis alternativa	H_1	El desempeño en el 2012 es mayor que en el 2011	$\mu_{2011} > \mu_{2012}$
Nivel de significancia	α		0,05
Tamaño de la muestra	n		75
Media muestral	\bar{X}		-0,352
Desviación estándar muestral	S		0,30
Grados de libertad	$n - 1$		74
Valor de referencia	t_c		-1,67
Prueba t	t		-10,16
Valor p	p		5,51756E-16
CONCLUSIÓN			
Se rechaza H_0 y se acepta H_1			

Se procedió a realizar el modelo de 1 cola, con el propósito comprobar si los resultados estadísticos tienen una correlación positiva o negativa para la compañía.

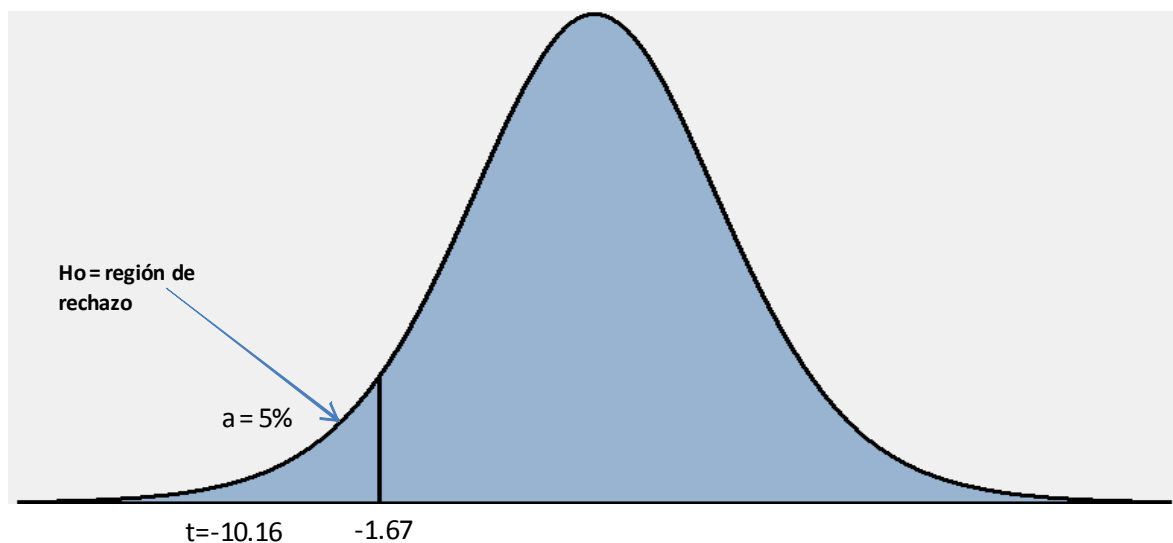


Figura 27. Grafica Prueba T (Una Cola)

Se procede a rechazar H_0 y se acepta H_1 , debido a que la prueba t es igual a -10.16 es decir, se comprueba estadísticamente que el desempeño en el año 2012 mejoró con respecto al año 2011.

En segunda instancia se opta por el cálculo de la Prueba de Wilconxon, para proceder a analizar los resultados de los indicadores de un año con respecto a otro, se determina

procedente esta prueba debido a la poca cantidad de datos que se tienen para analizar, obteniéndose:

Tabla 88

Resumen de datos calculo prueba de Wilcoxon

CALCULO PRUEBA DE WILCOXON

PROCESO	INDICADOR	2011 x	2012 y	y - x	Valor ordinal	y > x	x > y
DISEÑO	Incumplimiento en ejecución de proyectos	67,82%	80,89%	0,130665	6	6	
ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	Promedio en el tiempo de despacho	76%	97,23%	0,210363	8	8	
ADQUISICIONES	Cumplimiento de entrega de material impreso	78,00%	84,17%	0,061717	2	2	
CREDITO LIBRERIAS	Calificación de crédito	92%	97,61%	0,056070	1	1	
FACTURACION LIBRERIAS	Atención de Pedidos	86,00%	95,13%	0,091260	5	5	
MANTENIMIENTO	Cumplimiento del plan preventivo de vehículos	77,00%	84,09%	0,070909	3	3	
MERCADEO	Reclamos solucionados	76,29%	90,28%	0,139878	7	7	
MERCADEO	Satisfacción del cliente	75,98%	84,00%	0,080200	4	4	
						36	

Para efectos de éste cálculo se procede a convertir a sentido positivo el indicador del Proceso de Diseño, por lo tanto, se lo denomina Incumplimiento en ejecución de proyectos.

Tabla 89

Calculo prueba de Wilcoxon sobre indicadores de gestion

CONCEPTO	SÍMBOLO	VALOR
Hipótesis nula	H_0	Los resultados de los indicadores son iguales en el 2011 y el 2012
Hipótesis alternativa	H_1	Los resultados de los indicadores no son iguales en el 2011 y el 2012
Nivel de significancia	α	0,05
Tamaño de la muestra	n	8
Estadístico de prueba (W)	W	2,5205
Valor crítico	Z	1,9600
CONCLUSIÓN		

Se rechaza H_0 y se acepta H_1

El análisis permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa; es decir, los resultados de los indicadores son distintos entre los años estudiados. Si bien esta prueba no determina una mejora o no, al ser pocos los datos se puede observar esto en el cuadro de análisis que efectivamente éstos mejoraron.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

1. PROLIPA es una Editorial ecuatoriana de gran trayectoria, que ha llegado a posicionarse dentro de las cinco principales editoriales del país, compitiendo con empresas multinacionales como lo son Norma y Santillana, lo cual se refiere a una posición muy bien ganada en función a la calidad de sus textos educativos, precios asequibles para sus clientes y procesos internos estandarizados. Si bien, con sus 170 títulos ha logrado satisfacer la demanda de sus clientes, se ha podido observar que existe un mercado interesante, que no ha sido aun explotado, refiriéndose a la utilización de productos que utilicen plataformas digitales pedagógicas, direccionados especialmente a establecimientos particulares AAA.
2. A fin de diseñar y establecer los perfiles de competencias de los cargos de la compañía, en primera instancia se procedió a determinar, por nivel, las competencias institucionales, estratégicas y específicas, considerando que las que anteriormente se encontraban establecidas eran muy generales, subjetivas y no se enfocaban con los Valores y Objetivos institucionales. Con base a esta información, se diseñaron y establecieron 38 perfiles de cargo con sus respectivas responsabilidades y funciones.
3. Considerando que las evaluaciones de competencias que se venían aplicando en Prolipa no eran objetivas, se procede a determinar un sistema para respaldar la medición de las mismas, para ello se realizar un análisis de brechas de competencias entre lo requerido en el perfil de competencias y lo que realmente tenía cada quien ocupaba el cargo. Para ello, se sustentó la medición en documentos que reflejen educación, formación, capacitación y experiencia, y por otro lado, las habilidades del personal se evaluaron a través de encuestas de 360 grados aplicadas a 77 empleados. De aquí, que el mejor promedio resultado de dichas evaluaciones fue del Nivel 1, en tanto que el más bajo resultó del nivel 4 con 3.76. Siendo así el promedio

organizacional de la empresa en 3.91 que se situaba en ese entonces 0.18 puntos por debajo de la meta a la que quería llegar la compañía que era de 4.09.

4. Se logró contar con el compromiso de la Dirección Estratégica, es así como, se procedió a establecer un plan de desarrollo enfocado a la reducción de las brechas encontradas, que incluía 368 actividades, relacionadas a capacitación, formación y entrenamiento, de las cuales se realizaron efectivamente 333, cumpliéndose con el 90% de lo planificado. Con lo cual, al final del período, se logra comprobar que el promedio general organizacional de la compañía, es de 4.35 puntos, es decir 0.26 por encima de la meta establecida.
5. De la investigación realizada se puede concluir que la reducción de brechas de competencias en el personal de una compañía influye en los resultados de los procesos y económicos de la misma. Luego de haber medido los indicadores de los procesos del periodo en estudio, resulta importante también destacar el incremento que tuvo la compañía sobre su volumen de ventas, en el año 2011 éstas alcanzaron los US\$5'470.000 en tanto que en el 2012 fueron de US\$ 6'050.000, si bien algunos factores contribuyeron a su cumplimiento, la Dirección Estratégica está consciente que gran parte de esto se debe al compromiso que sus empleados y a la mejora de las competencias de los mismos.

7.2 RECOMENDACIONES

1. Si bien se han tomado como punto de partida como competencias intrínsecas como son la Conducta Laboral y el Conocimiento del Puesto, esto se lo realizó en virtud de las falencias que tenía la compañía al momento de iniciar el estudio; sin embargo, una vez que éstas han sido superadas, se recomienda que a partir de las siguientes evaluaciones se replantee las competencias institucionales, a fin de que éstas se encuentren más relacionadas con los valores de la compañía. A mi criterio, y como sugerencia, se deberían determinar de la siguiente manera:

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

- Trabajo en Equipo
- Servicio al Cliente
- Pertenencia

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

- Liderazgo
- Orientación a Resultados
- Toma de decisiones

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Innovación
- Productividad y Calidad
- Comunicación

2. Por otro lado, se recomienda la aplicación dirigida de evaluación de competencias direccionadas para cada nivel; debido a que cada uno de éstos tiene distintos factores que debe evaluar a sus evaluados, es decir:
 - Para jefes inmediatos que evalúen a sus subalternos.
 - Pares evaluando a pares.
 - Subalternos a jefes inmediatos.
 - y otra para autoevaluación.
3. Sería recomendable incluir como parte del Plan de Desarrollo alternativas nuevas como el Coaching & Mentoring, herramienta que ayudará a formar nuevos líderes como parte de planes de sucesión o a desarrollar competencias específicas de empleados con talento que no deben ser desperdiciados.
4. Finalmente, se considera importante incluir como parte del plan de desarrollo a proyectos de mejora involucrando al personal con los objetivos estratégicos, en los cuales no sólo se vayan aplicando los conocimientos y habilidades requeridas en el personal, generando compromiso y proactividad con la mejora continua de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Granica.
2. Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias*. (3ra. Ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.
3. Alles, M. (2012). *Diccionario de Comportamientos*. (3ra. Ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.
4. Alles, M. (2012). *Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias*. (3ra. Ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.
5. Banco Central del Ecuador. Obtenido de www.bce.fin.ec
6. Coaching vs Koaching. Obtenido de www.koaching.es
7. Definicion.de. Obtenido de www.definicion.de.com
8. Diario El Comercio. Obtenido de www.elcomercio.com
9. Gestión Empresarial para Pymes. Obtenido de www.gestion.org
10. Ministerio de Educación. Obtenido de www.educacion.gob.ec
11. Normas ISO 9001:2008. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTADISTICAS DE ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL

PROVINCIA	SOSTENIMIENTO	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	NUMERO DE ESTUDIANTES	NÚMERO DE DOCENTES
CARCHI	FISCALES	354	39.620	2.625
	FISCOMISIONAL	21	6.730	377
	MUNICIPAL	2	271	25
	PARTICULARES	18	2.381	160
ESMERALDAS	FISCALES	1.306	143.082	7.560
	FISCOMISIONAL	54	29.057	1.316
	MUNICIPAL	24	2.026	86
	PARTICULARES	83	12.759	550
IMBABURA	FISCALES	581	96.997	5.035
	FISCOMISIONAL	21	6.343	266
	MUNICIPAL	2	1.523	73
	PARTICULARES	78	25.961	1.364
SUCUMBIOS	FISCALES	611	55.668	2.883
	FISCOMISIONAL	63	5.823	536
	MUNICIPAL	2	648	30
	PARTICULARES	25	3.610	235
NAPO	FISCALES	332	30.068	2.179
	FISCOMISIONAL	89	14.414	843
	PARTICULARES	8	761	49
ORELLANA	FISCALES	473	43.577	2.547
	FISCOMISIONAL	79	7.467	412
	MUNICIPAL	1	276	17
	PARTICULARES	20	3.412	192
PICHINCHA	FISCALES	1.258	427.533	17.289
	FISCOMISIONAL	90	29.965	1.308
	MUNICIPAL	49	23.998	1.121
	PARTICULARES	1.145	255.366	18.199
CHIMBORAZO	FISCALES	1.430	115.726	7.135
	FISCOMISIONAL	66	13.092	678
	MUNICIPAL	11	254	9
	PARTICULARES	92	15.735	1.028
COTOPAXI	FISCALES	754	108.717	5.687
	FISCOMISIONAL	13	3.618	141
	MUNICIPAL	6	1.342	67
	PARTICULARES	80	17.009	1.075
PASTAZA	FISCALES	483	26.752	1.830
	FISCOMISIONAL	25	10.390	511
	MUNICIPAL	2	301	24
	PARTICULARES	49	4.081	184
ZAMORA CHINCHIPE	FISCALES	62	14.516	579
	FISCOMISIONAL	2	769	41
	MUNICIPAL			
	PARTICULARES	19	2.248	125
MANABI	FISCALES	3.015	322.117	17.315
	FISCOMISIONAL	95	15.728	737
	MUNICIPAL	71	6.554	391
	PARTICULARES	794	77.261	5.730
SANTO DOMINGO	FISCALES	462	92.032	3.703
	FISCOMISIONAL	10	3.997	162
	MUNICIPAL			
	PARTICULARES	144	25.863	1.402
BOLIVAR	FISCALES	735	55.880	3.384
	FISCOMISIONAL	17	3.872	186
	MUNICIPAL	1	70	10
	PARTICULARES	17	2.742	192
GALAPAGOS	FISCALES	19	3.615	268
	FISCOMISIONAL	6	2.848	176
	MUNICIPAL	1	132	13
	PARTICULARES	5	942	78

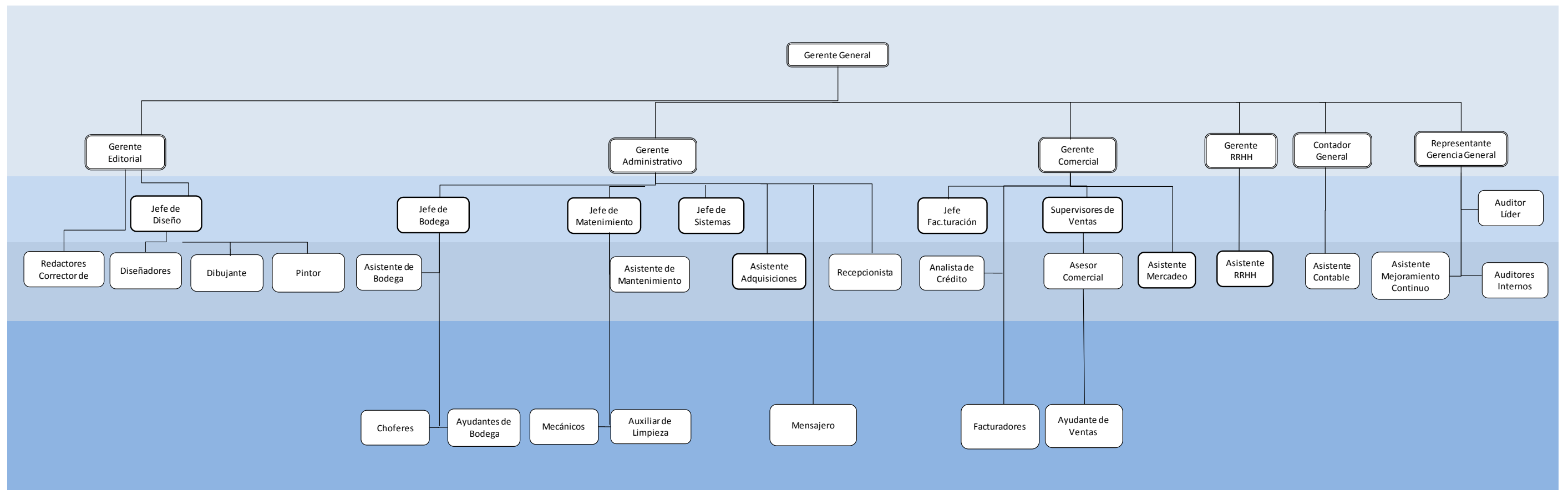
TUNGURAHUA	FISCALES	1.600	241.142	9.324
	FISCOMISIONAL	35	5.071	270
	MUNICIPAL	48	3.866	147
	PARTICULARES	485	65.875	4.210
LOS RÍOS	FISCALES	1.695	203.388	8.500
	FISCOMISIONAL	24	8.320	204
	MUNICIPAL	28	1.929	81
	PARTICULARES	253	29.200	2.068
SANTA ELENA	FISCALES	191	66.534	2.519
	FISCOMISIONAL	10	3.196	157
	MUNICIPAL	10	2.299	92
	PARTICULARES	120	21.096	1.373
AZUAY	FISCALES	848	147.513	7.523
	FISCOMISIONAL	80	16.081	756
	MUNICIPAL	12	403	53
	PARTICULARES	212	51.083	3.325
CAÑAR	FISCALES	527	61.983	3.471
	FISCOMISIONAL	20	3.423	155
	PARTICULARES	49	8.457	547
MORONA SANTIAGO	FISCALES	707	44.980	2.428
	FISCOMISIONAL	186	17.595	841
	MUNICIPAL	2	153	8
	PARTICULARES	8	1.449	86
EL ORO	FISCALES	778	152.682	8.290
	FISCOMISIONAL	18	6.279	307
	MUNICIPAL	1	837	40
	PARTICULARES	119	26.275	1.826
LOJA	FISCALES	1.374	93.125	7.195
	FISCOMISIONAL	82	29.845	1.702
	MUNICIPAL	14	2.005	154
	PARTICULARES	67	14.913	1.142
GUAYAS	FISCALES	2.581	669.535	24.347
	FISCOMISIONAL	81	21.231	458
	MUNICIPAL	72	3.866	147
	PARTICULARES	2.303	393.060	24.396

Fuente: Ministerio de Educación - año 2012

ANEXO 2



PROLIPA CIA. LTDA. ORGANIGRAMA FUNCIONAL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



ANEXO 3

MATRIZ FINAL DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

	Evaluados	Gerente General	Gerente Editorial	Gerente Comercial	Gerente Administrativo	Gerente de Recursos Humanos	Contador General	Representante de la Gerencia	Jefe de Diseño (1)	Supervisor de Ventas	Supervisor de Ventas	Jefe de Facturación	Jefe MTO	Jefe de Bodega	Jefe de Sistemas	Auditor Líder	Asistente de RRHH	Asistente de Mejoramiento Continuo	Asistente de Mercadeo	Asistente Adquisiciones	Asistente Contable	Redactor 1	Redactor 2
Evaluadores	Nombres	José Luis Calderón	Luis Calderón	Carlos Zevallos	Ma. Rosa Obando	Ma. Rosa Obando	Fabián Acosta	Ma. Rosa Obando	Guillermo Silva	Santiago Panchi	Miguel Calderón	Janeth Vasquez	Patricio Calderón	Segundo Toapanta	Milton Ramos	Milton Ramos	Christian Aveiga	Jackeline Cisneros	Evelyn Silva	Christian Aveiga	Irma Flores	Cesar Ron	Alexandra García
Gerente General	José Luis Calderón	1	1	1	1	1	1	1															
Gerente Editorial	Luis Calderón	1	1					1	1													1	1
Gerente Comercial	Carlos Zevallos	1		1		1				1	1	1							1				
Gerente Administrativo	Ma. Rosa Obando			1	1									1						1			
Gerente de Recursos Humanos	Ma. Rosa Obando						1						1		1		1						
Contador General	Fabián Acosta	1	1		1		1														1		
Representante de la Gerencia	Ma. Rosa Obando							1								1		1					
Jefe de Diseño	Guillermo Silva								1		1				1								
Supervisor de Ventas	Santiago Panchi									1	1												
Supervisor de Ventas	Miguel Calderón									1	1				1								
Jefe de Facturación	Janeth Vasquez							1				1						1					
Jefe Mantenimiento	Patricio Calderón								1				1										
Jefe de Bodega	Segundo Toapanta				1								1	1									
Jefe de Sistemas	Milton Ramos												1		1								
Auditor Líder	Milton Ramos															1							
Asistente RRHH	Christian Aveiga					1											1						
Asistente Mejoramiento Continuo	Jackeline Cisneros															1		1					
Asistente de Mercadeo	Evelyn Silva																		1				
Asistente Adquisiciones	Christian Aveiga																			1	1		
Asistente Contable	Irma Flores																				1		
Redactor 1	Cesar Ron						1															1	1
Redactor 2	Alexandra García																						1
Redactor 3	Mercedes Gonzalez		1																			1	
Redactor 4	Nancy Salazar																						
Redactor 5	Flavio Chamorro																						
Redactor 6	Marina Chamorro		1																				
Diseñador 1	Rocio Simbaña																					1	
Diseñador 2	Fernando Sánchez																1						1
Corrector de Estilo	Marco Donoso																						
Dibujante	Edwin Veloz								1														
Pintor	Byron Cadena																						
Vendedor 1 UIO & STA ELE	Luis Cuasqui									1													
Vendedor 2 UIO & STGO	Edison Cevallos																						
Vendedor 3 UIO & MANT	Xavier Hidalgo																						
Vendedor 4 UIO & PORT	Marco Tipán																		1				
Vendedor 5 UIO & QUEV	Milton Reina			1							1												
Vendedor 6 UIO & QUEV	Byron Armas																						
Vendedor 7 UIO & QUEV	Daniel López																		1				
Vendedor 8 UIO & GYE	Héctor Salas																						
Vendedor 9 GYE & LOJA	Miguel Guerra																						
Vendedor 10 GYE & CUENCA	Jimmy Rosales																						
Vendedor 11 GYE	Yallita Reto																						
Vendedor 12 GYE	José Bonilla																						
Vendedor 13 GYE	Vilma Alvarado																						
Vendedor 14 COCA & CHONE	Mauricio Salinas																						
Vendedor 15 EME /IB	Segundo Gutiérrez																			1			
Vendedor 16 AMB	Gladys Carrasco										1												
Vendedor 17 AMB & PORT	Paúl Sánchez			1																			
Vendedor 18 AMB & VENT	Galo Zuñiga									1													
Vendedor 19 COTX & BBHY	Mauricio Aguilar										1												
Vendedor 20 COTX & BBHY	Iván Salazar										1												
Vendedor 21 CUENCA	Patricia Salamea									1													
Analista de Crédito	Fernando Ruales																				1		
Asistente de Mantenimiento	Fernando Suárez												1							1			
Asistente de Bodega	José Luis Juña													1									
Recepcionista	Evelyn Ponce					1									1		1						
Auditor Interno	Christian Aveiga															1							
Auditor Interno	Jackeline Cisneros																						
Auditor Interno	Janeth Vasquez																						
Auditor Interno	Evelyn Silva																						
Ayudante de Ventas 1	Oscar Terán																						
Ayudante de Ventas 2	Darwin Sangucho																						
Ayudante de Ventas 3	Angel Cunalata																						
Ayudante de Ventas 4	Selso Navarrete																						
Ayudante de Ventas 5	Victor Quiloango																						
Facturador Librería 1	Adriana Viliañez											1								1			
Facturador Librería 2	Henry Carvajal																						
Mecánico	Edwin Carpio																						
Auxiliar de Limpieza	María Orellana																1						
Ayudante de Bodega 1	Stybin Guillacpi													1									
Ayudante de Bodega 2	Fermin Toapanta																						
Ayudante de Bodega 3	Juan Carlos Vásconez																						
Ayudante de Bodega 4	Edison Almachi																						
Ayudante de Bodega 5	Victor Ruiz																						
Chofer 1	Carlos Cáceres																						
Chofer 2	Danny Calderón																						
Mensajero	Fernando Flores																						
		4	5	5	4	4	4	4	4	6	6	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4

ANEXO 4

TABULACION NIVEL 1

		JOSE LUIS CALDERON GERENTE GENERAL NIVEL 1				LUIS CALDERON GERENTE EDITORIAL NIVEL 1				CARLOS ZEVALLOS GERENTE COMERCIAL NIVEL 1				MA. ROSA OBANDO GERENTE ADMINISTRATIVO NIVEL 1				MA. ROSA OBANDO GERENTE RECURSOS HUMANOS NIVEL 1				FABIAN ACOSTA CONTADOR GENERAL NIVEL 1				MA, ROSA OBANDO REPRESENTANTE DE LA GERENCIA NIVEL 1				PROMEDIO						
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%							
conducta laboral	1	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4					
	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5					
	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5					
		5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,67	4,00	4,33	4,33	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,33	4,33	5,00	5,00	4,67	4,00	5,00	5,00	4,67	4,00	4,67					
		4,80					4,70					4,00					4,60					4,73					4,73					4,70				
conocimiento del puesto	1	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5					
	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4					
		5,00	4,00	4,00	4,50	5,00	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00	4,00	4,50	3,50	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,50	5,00	5,00	4,00	4,50	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50					
		4,55					4,55					4,00					4,80					4,70					4,70					4,55				
planificacion y resolucion	1	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4					
	2	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4				
	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4					
	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4					
		4	3,75	4	3,75	4	2,25	3,25	3,5	4,25	3,5	3,75	3,75	3,75	3,75	5	3,75	4,25	4,5	5	3,75	3,75	4	4,75	3,25	3,25	4	5	3,75	3,75	4					
	3,93					3,55					3,63					4,55					4,40					4,08					4,40					4,08
productividad y calidad	1	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4					
	2	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5					
	3	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5					
	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5					
		4,25	4,25	4,75	4,25	4,5	4	3	4	5	4,5	5	4,5	5	4	4,5	5	5	5	4,75	4	5	5	4,75	4,25	4	5	5	4	4,25	4,5	4,75				
	4,35					4,25					4,60					4,73					4,48					4,43					4,23					4,44
habilidades de comunicaci3n	1	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4					
	2	4	3	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5					
	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4					
	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4					
		3,25	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	2,75	4,00	5,00	3,50	4,00	3,75	3,75	3,25	4,00	3,75	3,75	4,25	4,00	4,00	4,00	4,25	3,75	3,75	4,00	5,00	4,00	3,75	4,00	4,25					
	3,53					3,88					3,63					3,93					4,03					3,93					3,98					3,84
orientaci3n a resultados	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5					
	2	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4					
	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4					
	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4					
		4,00	4,00	4,00	4,25	4,00	4,25	3,00	4,00	4,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	4,00	4,00	4,25	4,25	4,00	4,25	4,25	4,25	3,50	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,25					
	4,03					4,03					3,75					4,08					4,13					3,85					4,03					3,98
habilidades de direccion	1	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3	5	5	5	4	4	3					
	2	2	3	5	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	3	5	5	4	5	5	5	3					
	3	3	5	5	4	5	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4					
	4	3	4	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5					
		2,75	4,00	4,75	3,75	5,00	3,25	2,75	3,75	4,25	4,50	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	3,75	4,75	5,00	5,00	3,75	3,25	3,00	5,00	5,00	4,75	4,50	4,75	3,75						
	3,50					4,23					4,60					4,88					4,75					3,73					4,60					4,33
Eval. General		4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5					
		4,40					4,50					4,40					4,90					4,90					4,30					5,00				
Prom gral p/persona		4,13				4,21				4,08				4,56				4,51				4,22				4,43										

TABULACION NIVEL 2

		GUILLERMO SILVA JEFE DE DISEÑO NIVEL 2				SANTIAGO PANCHI SUPERVISOR DE VENTAS 1 NIVEL 2				MIGUEL CALDERON SUPERVISOR DE VENTAS 2 NIVEL 2				JANETH VASQUEZ JEFE DE FACTURACION NIVEL 2				PATRICIO CALDERON JEFE DE MANTENIMIENTO NIVEL 2				SEGUNTO TOAPANTA JEFE DE BODEGA NIVEL 2				MILTON RAMOS JEFE DE SISTEMAS NIVEL 2				MILTON RAMOS AUDITOR LÍDER NIVEL 2				PROMEDIO					
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%						
conducta laboral	1	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4					
	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5			
	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	2	1	4	5	4	5	5	2	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5		
		5,00	3,67	4,00	4,00	4,67	4,00	4,33	4,33	4,67	4,00	4,00	2,67	4,00	3,00	2,67	4,00	5,00	4,00	4,00	4,33	4,33	3,00	2,67	3,67	4,33	4,33	3,33	4,33	3,67	3,33	5,00	4,33	4,00	4,67	4,00	4,00	3,67	4,67
		4,43				4,42						3,58						4,60				3,20				3,97					4,63			4,00		4,10			
conocimiento del puesto	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5
	2	5	4	3	4	5	4	3	3	3	4	5	4	3	4	3	2	4	5	4	3	5	4	3	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5			
		5,00	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00	3,50	3,50	4,00	5,00	4,00	3,50	4,00	3,50	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,50	5,00	3,50	3,00	3,50	5,00	4,00	3,50	3,50	3,50	3,00	5,00	4,00	4,00	3,50	5,00			
		4,40				4,53						3,73						4,50				3,55				3,70					4,50			4,00		4,11			
planificacion y resolucion	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4		
	2	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4			
	3	4	1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4				
	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4		
		3,5	2,75	3,75	3,5	3,5	3,5	3,5	3,75	4	3,75	3,5	3,25	3,5	3,5	1,75	3,5	3,25	3,5	3,5	4	3,25	2,5	3,5	3,75	3,5	3,25	3,5	3	3,75	3,5	3,5	3,75	4,25	3,5	3,75	3,5	4	
		3,40			3,58						3,33						3,43				3,20				3,43					3,63			3,60		3,45				
productividad y calidad	1	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	2	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5		
	2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	4	2	3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5			
	3	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	3	5	3	2	4	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5			
	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	3	2	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4			
		5	4	4	3,75	4,25	4	4,75	5	5	4,75	3	3	5	3,5	2	3,75	3,75	4	4,5	4,75	3,5	2,25	4	4	4,25	3,5	5	3,25	3,5	5	4	4,75	4,75	4	4	4,75		
		4,48			4,38						3,18						4,05				3,40				4,00					4,73			4,45		4,08				
habilidades de comunicación	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4			
	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	1	2	2	2	4	4	4	3	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4			
	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4			
		3,75	3,50	3,75	4,00	3,75	3,75	4,00	3,75	3,75	4,50	3,25	2,25	3,25	3,25	3,00	3,75	3,50	3,75	3,50	4,25	3,75	2,00	3,75	4,50	3,25	3,25	3,50	3,75	3,75	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,75	4,00	
		3,73			3,84						3,08						3,63				3,48				3,38					3,88			3,95		3,62				
orientación a resultados	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	4	3	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5			
	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	2	4	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5			
	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5		
	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	1	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5			
		4,00	4,00	3,75	4,25	3,75	4,00	3,75	3,75	4,00	4,50	3,50	2,50	3,50	3,50	2,00	4,00	3,50	3,75	4,00	4,50	3,50	2,25	3,50	4,00	3,50	3,50	3,75	4,00	3,75	4,00	3,75	5,00	4,00	4,50	4,00	5,00		
		3,98			3,89						3,25						3,75				3,30				3,60					4,00			4,20		3,75				
servicio al cliente	1	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5				
	2	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	3	2	5	3	1	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5			
	3	4	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	2	5	3	1	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4				
	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	3	2	5	3	1	4	4	4	5	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4				
		4,50	3,00	4,00	5,00	4,25	5,00	4,50	4,75	4,75	4,50	3,25	2,00	5,00	3,00	1,25	4,00	4,00	4,00	5,00	4,50	3,75	3,00	4,75	4,25	3,75	3,75	4,00	4,00	4,00	3,75	3,75	5,00	4,50	5,00	4,25	3,75	4,50	
		4,15			4,51						3,04						4,25				3,85				3,83					4,08			4,55		4,03				
habilidades de direccion	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	3	2	4	3	4	4																			

TABULACION NIVEL 3

		autoevaluación								autoevaluación								autoevaluación								autoevaluación								autoevaluación							
		CHRISTIAN AVEIGA ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS NIVEL 3				JACKELINE CISNEROS ASISTENTE MEJORAMIENTO CONTINUO NIVEL 3				EVELYN SILVA ASISTENTE DE MERCADEO NIVEL 3				CHRISTIAN AVEIGA ASISTENTE DE ADQUISICIONES NIVEL 3				IRMA FLORES ASISTENTE CONTABLE NIVEL 3				CESAR RON REDACTOR 1 NIVEL 3				ALEXANDRA GARCIA REDACTOR 2 NIVEL 3															
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%								
conducta laboral	1	5	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	5	3	4	4	4	4									
	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4									
		4,33	3,33	4,00	4,67	4,33	3,33	4,00	4,00	4,00	3,33	4,00	4,67	4,33	3,33	4,00	4,33	4,67	4,67	3,67	4,00	4,33	4,67	4,00	4,00	3,00	4,33	3,67	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00								
		4,10				4,03				3,93				4,07				4,37				3,83				3,77															
conocimiento del puesto	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4									
	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4									
		4,00	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,50	5,00	4,00	3,50	4,50	4,50	4,00	4,00	4,00	5,00	4,50	4,00	3,50	5,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00									
		3,90				4,15				3,95				4,45				4,35				4,25				3,90															
productividad y calidad	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4									
	2	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4									
	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4									
	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	3	5	4	3	4	4	4	4									
		3,75	3,75	3,75	4,50	3,75	3,75	3,75	4,50	3,75	3,75	3,75	4,50	3,75	3,75	3,75	4,50	4,00	3,75	4,25	4,50	4,75	3,25	5,00	3,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00									
	3,83				3,83				3,83				3,83				4,10				3,63				3,90																
habilidades de comunicación	1	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4									
	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4									
	3	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4									
	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4									
		4,00	3,50	3,25	4,25	4,00	3,50	3,25	4,25	4,00	3,50	3,25	4,25	4,00	3,50	3,25	4,25	4,00	3,50	4,00	3,75	4,75	3,75	4,00	3,25	4,50	4,00	3,50	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00								
	3,78				3,78				3,78				3,78				3,95				3,78				3,85																
trabajo en equipo	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4									
	2	4	4	3	5	4	4	3	5	3	4	3	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4									
	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3									
	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4									
		4,00	3,75	3,50	4,50	4,00	3,75	3,50	4,50	3,25	3,75	3,25	4,50	5,00	3,75	3,50	4,50	3,75	3,50	3,75	4,00	4,00	3,50	3,75	2,75	4,00	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75								
	3,90				3,90				3,48				4,40				3,75				3,45				3,75																
orientación a resultados	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4									
	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4									
	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4									
	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4									
		3,50	4,00	3,75	4,75	3,50	4,00	3,75	4,75	3,50	4,00	3,75	4,75	3,50	4,00	3,75	4,75	4,00	4,00	3,75	3,50	4,75	3,00	3,50	3,75	4,50	3,50	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00								
	3,78				3,78				3,78				3,78				4,00				3,40				3,70																
servicio al cliente	1	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4									
	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4									
	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4									
	4	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	5	4									
		3,50	3,75	3,50	5,00	3,50	3,75	3,50	5,00	3,50	3,75	3,50	5,00	3,50	3,75	3,50	5,00	4,00	3,75	3,50	4,75	4,50	3,50	5,00	4,00	4,75	4,50	3,75	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00								
	3,70				3,70				3,70				3,70				4,03				4,03				4,40																
general		4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00									
		4,10				4,10				4,10				4,10				4,20				3,50				4,20															
		3,88				3,91				3,82				4,01				4,09				3,73				3,93															

		autoevaluación				autoevaluación				autoevalua e1				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevalua			
		MERCEDES GONZALEZ REDACTOR 3 NIVEL 3				MA. EUGENIA GONZALEZ REDACTOR 4 NIVEL 3				FLAVIO CHAMORRO REDACTOR 5 NIVEL 3				MARINA CHAMORRO REDACTOR 6 NIVEL 3				ROCIO SIMBAÑA DISEÑADOR 1 NIVEL 3				FERNANDO SANCHEZ DISEÑADOR 2 NIVEL 3				MARCO DONOSO CORRECTOR DE ESTILO NIVEL 3			
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%
conducta laboral	1	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4
	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	3	4	4
	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
		5,00	4,00	4,33	4,67	5,00	4,00	4,33	4,67	5,00	4,33	4,33	4,67	5,00	4,00	4,33	4,67	4,00	3,67	4,67	3,67	4,00	4,00	5,00	3,33	5,00	3,67	4,00	4,00
		4,63				4,63				4,70				4,63				4,03				4,13				4,43			
conocimiento del puesto	1	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
	2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4
		4,50	4,00	4,00	5,00	4,50	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50	4,50	3,50	4,00	4,50	4,00	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
		4,35				4,35				4,60				4,55				4,20				3,90				4,60			
productividad y calidad	1	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	2	4	4
	2	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4
	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4
	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	4
		5,00	3,75	5,00	5,00	4,75	3,50	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	2,75	4,00	5,00	4,75	5,00	3,75	4,00	4,00	4,75	3,50	4,75	3,75	4,50	2,50	4,00	4,00
		4,75				4,58				4,65				3,65				4,45				4,40				3,95			
habilidades de comunicación	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
	2	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	3	4
	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
		4,00	3,75	4,00	4,75	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00	3,50	4,00	4,75	2,75	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50	4,00	3,75	4,00	3,75	4,00	3,75	4,00	3,25	3,75	3,75
		4,03				4,00				3,98				3,38				3,63				3,93				3,88			
trabajo en equipo	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3
	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3	3	4	1	3	4
		3,75	4,00	4,00	5,00	3,75	3,75	4,00	5,00	3,75	3,75	4,00	4,50	3,00	3,75	4,00	4,75	3,25	3,50	3,75	2,75	4,00	3,75	3,50	3,50	4,00	2,75	3,50	4,25
		3,98				3,93				3,88				3,53				3,35				3,80				3,70			
orientación a resultados	1	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
		3,50	3,50	3,75	5,00	4,00	3,25	4,00	4,50	4,00	3,75	3,50	5,00	3,25	3,75	4,00	5,00	4,00	3,50	3,75	4,00	3,75	3,25	3,75	3,50	4,00	3,25	3,75	4,00
		3,70				3,90				3,95				3,68				3,85				3,63				3,83			
servicio al cliente	1	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	4
	2	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4
	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	3	5	1	3	4
	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4
		5,00	4,00	5,00	4,75	5,00	4,00	5,00	5,00	3,75	5,00	4,25	4,25	3,75	4,00	5,00	4,75	3,75	3,25	4,00	3,25	4,25	4,50	5,00	3,00	5,00	3,25	3,50	4,00
		4,78				4,80				4,15				4,15				3,65				4,33				4,30			
general		5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
		4,70				4,30				4,40				3,80				4,00				4,20				4,50			
		4,36				4,31				4,29				3,92				3,89				4,04				4,15			

	autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación					
	EDWIN VELOZ DIBUJANTE NIVEL 3				BYRON CADENA PINTOR NIVEL 3				LUIS CUASQUI VENDEDOR 1 UIO & STA ELENA NIVEL 3				EDISON CEVALLOS VENDEDOR 2 UIO & STO DGO NVEL 3				XAVIER HIDALGO VENDEDOR 3 UIO & MANTA NIVEL 3				MARCO TIPAN VENDEDOR 4 UIO & PTV NIVEL 3				MILTON REINA VENDEDOR 5 UIO & QUEV NIVEL 3					
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	
conducta laboral	1	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	
	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4
	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	2	3	5	
		4,67	4,00	3,67	4,00	4,67	4,00	4,00	5,00	4,67	3,67	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00	4,67	4,00	3,67	4,00	4,00	4,00	4,33	5,00	3,67	2,33	3,00	4,67
		4,27				4,43				4,27					4,93				4,27				4,17				3,37			
conocimiento del puesto	1	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	
	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
		4,50	3,50	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,50	3,50	3,00	4,00	4,50
		4,15				4,35				4,55					4,80				4,40				3,95				3,60			
productividad y calidad	1	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	
	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	5	
	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	3	5	
	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	5	
		4,00	3,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,25	4,25	4,25	4,25	3,75	3,50	4,00	4,50	4,50	4,50	4,25	3,75	3,75	4,00	3,25	4,50	3,75	4,75	3,75	3,75	4,00	5,00	
	3,80				4,33				4,08					4,25				4,03				3,75				3,93				
habilidades de comunicación	1	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	
	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	
	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	
	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	5	
		3,75	3,25	3,50	3,50	4,00	3,50	3,75	3,75	4,00	3,75	4,25	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,75	2,75	3,50	3,75	3,75	3,50	3,50	4,50	3,00	3,50	3,50	4,00	
	3,58				3,83				3,90					3,90				3,50				3,73				3,30				
trabajo en equipo	1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	
	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	5	
	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3	5	3	3	3	5	
	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	5	
		3,75	3,75	2,75	4,00	4,00	3,75	3,50	3,50	3,25	3,00	3,50	3,75	3,75	3,75	3,50	4,50	4,00	2,75	3,50	4,00	3,50	3,50	3,75	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	
	3,58				3,80				3,30					3,78				3,65				3,70				3,20				
orientación a resultados	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	
	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	
	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	3	2	3	5	
		4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,75	3,75	3,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,75	3,75	5,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,75	3,50	5,00	3,50	3,25	3,50	5,00
	3,90				3,85				3,90					4,00				3,90				3,95				3,60				
servicio al cliente	1	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	
	2	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	2	3	4	
	3	4	3	3	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	
	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	2	3	5	
		4,00	3,50	3,75	4,00	5,00	3,75	3,25	4,50	4,00	4,00	4,75	4,00	4,00	5,00	4,25	4,50	4,75	3,75	4,25	4,00	3,75	4,00	4,50	5,00	3,75	2,25	3,00	4,25	
	3,85				4,35				4,15					4,30				4,38				4,08				3,35				
general		4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00		
		4,00				4,50				4,00				4,40				4,50				4,10				3,20				
		3,89				4,18				4,02				4,29				4,08				3,93				3,44				

		autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevalua			
		BYRON ARMAS VENDEDOR 6 UIO & QUEV NIVEL 3				DANIEL LOPEZ VENDEDOR 7 UIO & QUEV NIVEL 3				HECTOR SALAS VENDEDOR 8 UIO & GYE NIVEL 3				MIGUEL GUERRA VENDEDOR 9 GYE & LOJ NIVEL 3				JIMMY ROSALES VENDEDOR 10 GYE & CUE NIVEL 3				YAYITA RETO VENDEDOR 11 GYE NIVEL 3				JOSE BONILLA VENDEDOR 12 GYE NIVEL 3			
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%
conducta laboral	1	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4
		3,67	3,00	3,00	4,67	4,00	4,67	4,00	4,33	4,00	4,33	3,00	4,00	3,67	4,33	5,00	3,33	4,00	4,00	3,33	4,00	3,67	4,00	3,00	4,00	3,67	4,33	3,00	4,00
		3,50				4,17				3,87				4,03				3,87				3,63				3,70			
conocimiento del puesto	1	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5
	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
		4,00	3,00	3,50	4,00	4,00	3,50	3,50	5,00	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,50	3,00	4,00	3,50	4,00	3,00	4,50
		3,70				3,90				3,80				3,90				3,90				3,70				3,60			
productividad y calidad	1	2	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	2	4
	2	2	2	3	5	3	4	3	4	4	5	2	4	4	5	5	3	3	5	2	3	4	4	2	4	3	5	2	5
	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	3	5	3	4	4	4	2	4	3	5	2	4
	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	5	2	4
		2,50	2,75	3,75	4,50	3,50	4,00	3,00	4,25	4,50	4,75	2,75	4,00	4,00	4,50	4,75	3,00	3,50	5,00	3,00	3,75	4,00	4,00	2,00	4,00	3,50	5,00	2,00	4,25
habilidades de comunicación		3,00				3,58				4,15				4,15				3,73				3,60				3,58			
	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4
	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4
	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4
trabajo en equipo		3,00	3,00	3,25	4,25	4,00	4,00	3,75	4,25	4,00	4,00	2,50	4,00	3,00	3,75	4,00	3,00	3,00	3,75	2,50	4,00	4,00	3,75	2,50	4,00	4,00	4,00	2,25	3,75
		3,18				3,98				3,70				3,35				3,15				3,65				3,63			
	1	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	2	5
	2	2	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	5
	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	3	5
orientación a resultados	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	5
		2,75	3,00	3,00	3,75	3,75	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,25	3,50	4,00	2,75	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	3,50	3,75	2,25	5,00
		2,95				3,98				3,80				3,93				3,50				3,85				3,45			
	1	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	4
	2	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4
servicio al cliente	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2	4
	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	2	5
		2,50	3,00	3,25	4,25	3,50	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,75	4,00	4,00	3,75	3,50	3,00	3,75	3,50	3,00	4,00	4,00	3,50	2,50	4,50	3,75	3,50	2,50	4,25
		2,93				3,55				3,75				3,75				3,58				3,65				3,50			
	1	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	3	3	4	5	5	3	5	4	5	3	5
general	2	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	2	4	4	5	2	5
	3	2	3	3	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4
	4	3	3	3	4	4	3	4	5	5	5	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	2	4	3	5	2	5
		2,75	3,00	3,25	4,50	4,00	3,50	4,50	5,00	5,00	5,00	2,75	4,00	4,00	5,00	4,75	3,00	4,00	3,75	3,75	4,00	4,50	5,00	2,50	4,25	3,75	5,00	2,50	4,75
		3,08				4,10				4,45				4,25				3,90				4,18				3,85			
		3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	5,00
		3,10				4,10				4,30				4,10				4,00				3,80				3,70			
		3,18				3,92				3,98				3,93				3,70				3,76				3,63			

		autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevalua			
		VILMA ALVARADO VENDEDOR 13 GYE NIVEL 3				MAURICIO SALINAS VENDEDOR 14 COCA & CHONE NIVEL 3				SEGUNDO GUTIERREZ VENDEDOR 15 IBR & ESM NIVEL 3				GLADYS CARRASCO VENDEDOR 16 AMB NIVEL 3				PAUL SANCHEZ VENDEDOR 17 AMB & PTV NIVEL 3				GALO ZUÑIGA VENDEDOR 18 AMB & VENT NIVEL 3				MAURICIO AGUILAR VENDEDOR 19 CPX Y BBY NIVEL 3			
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%
conducta laboral	1	5	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4
	2	4	4	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4
	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5
		4,33	4,00	3,00	4,33	4,00	3,00	3,33	4,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	3,67	4,67	4,00	3,33	3,67	5,00	4,00	3,00	4,67	4,00	4,00	3,33	4,00	4,33
		4,00				3,67				4,17				3,93				3,90				3,93				3,90			
conocimiento del puesto	1	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4
	2	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	g	4	3	4	4	4	4	3	5
		4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00	3,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,50
		3,90				3,80				3,90				3,95				4,00				3,70				3,95			
productividad y calidad	1	4	5	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	4	4	4
	2	4	5	2	4	4	3	3	5	3	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	5	2	3	4	2	3	4	5
	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	4	4	2	3	4	5
	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	4
		4,00	5,00	2,50	4,00	4,50	3,00	3,50	4,75	3,75	4,00	3,75	4,00	5,00	3,00	3,50	4,00	4,50	3,75	3,50	5,00	4,75	2,75	3,75	4,00	2,25	3,25	4,00	4,50
habilidades de comunicación	1	4	4	2	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4
	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	2	5	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4
	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
		4,00	4,00	2,75	4,00	3,50	3,00	3,50	4,75	3,50	3,75	2,75	4,00	4,00	3,00	3,75	4,00	3,75	3,25	2,75	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,75	3,00	4,00	4,00
trabajo en equipo	1	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	5	3	3	3	4	3	4	4	5
	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5
	3	3	4	3	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5
	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5
		3,75	3,75	3,00	4,50	4,00	3,00	3,50	4,25	4,00	3,75	3,25	4,00	3,50	3,00	3,50	3,75	3,75	2,00	3,25	4,25	3,50	3,00	3,75	4,00	3,00	3,50	4,00	5,00
orientación a resultados	1	4	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	2	4	4	4
	2	4	4	3	5	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	5	3	4	4	5
	3	4	3	2	5	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5
	4	4	3	2	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5
		4,00	3,50	2,50	5,00	4,00	3,25	3,00	5,00	4,00	3,75	3,25	4,00	4,00	3,00	3,50	4,25	4,00	3,00	3,00	4,75	4,00	3,00	4,00	4,50	2,75	3,75	4,00	4,75
servicio al cliente	1	4	5	3	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5
	2	4	5	2	5	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	4	4	3	3	4	5
	3	4	5	3	5	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	5	3	3	4	5
	4	4	4	2	4	4		3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	2	4	4	2	3	4	4
		4,00	4,75	2,50	4,75	4,25	3,00	3,25	5,00	4,50	4,00	3,50	4,00	5,00	3,75	4,75	4,50	4,00	3,00	4,00	5,00	4,75	2,75	4,00	4,25	2,75	3,25	4,00	4,75
general		4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
		3,90				3,70				4,20				4,50				3,70				4,30				3,50			
		3,84				3,76				3,91				4,02				3,78				3,91				3,47			

		autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación					
		IVAN SALAZAR VENDEDOR 20 CPX Y BBY NIVEL 3				PATRICIA SALAMEA VENDEDOR 21 CUE NIVEL 3				FERNANDO RUALES ANALISTA DE CREDITO NIVEL 3, NIVEL 4				FERNANDO SUAREZ ASIST MANTENIMIENTO NIVEL 3				JOSE LUIS JUÑA ASISTENTE DE BODEGA NIVEL 3				EVELYN PONCE RECEPCIONISTA NIVEL 3					
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%		
conducta laboral	1	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4
	2	4	3	4	5	5	2	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4
	3	4	3	4	5	4	2	4	5	4	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
		4,00	3,33	4,00	5,00	4,67	2,33	4,00	5,00	4,33	5,00	3,67	3,67	3,67	4,00	3,33	4,33	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,67	4,00	3,00	4,00	4,00
		3,97				4,10				4,27				3,73				3,90					4,23				
conocimiento del puesto	1	4	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
	2	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
		3,50	3,50	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,50	3,50	3,50	3,50	4,00	3,50	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
		3,75				3,90				4,00				3,70				3,40					3,90				
productividad y calidad	1	2	3	2	5	3	2	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4
	2	2	3	3	5	3	2	4	5	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4
	3	2	3	2	5	4	2	3	5	3	4	4	3	5	4	3	5	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3
	4	3	3	3	5	4	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	3	2	4	5	3	3	2	4	5
		2,25	3,00	2,50	5,00	3,50	2,00	3,50	4,75	3,00	4,00	3,75	3,75	5,00	4,00	3,50	4,50	3,00	3,75	2,00	3,75	4,00	3,00	3,75	2,00	3,75	4,00
habilidades de comunicación		2,73				3,33				3,43				4,45				3,23					3,23				
	1	2	3	3	5	4	2	4	5	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4
	2	3	3	3	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
	3	3	4	3	5	4	2	4	5	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
	4	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
trabajo en equipo		2,75	3,25	3,00	5,00	4,00	2,25	3,50	4,50	3,50	3,75	3,75	3,25	4,00	3,75	3,00	4,50	3,50	3,50	2,75	3,50	4,00	3,50	3,50	2,75	3,50	4,00
		3,13				3,60				3,58				3,80				3,48					3,48				
	1	3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5
	2	3	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5
	3	3	3	3	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
orientación a resultados	4	3	3	3	5	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
		3,00	3,50	3,00	5,00	3,50	2,75	3,75	4,75	3,25	4,00	3,75	3,50	4,00	3,75	2,75	4,50	4,00	3,75	3,00	3,75	4,50	4,00	3,75	3,00	3,75	4,50
		3,30				3,53				3,53				3,75				3,88					3,88				
	1	2	3	2	5	3	2	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4
	2	3	3	3	5	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5
servicio al cliente	3	2	3	3	5	3	2	4	5	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	2	3	5	4	4	2	3	5
	4	2	3	3	5	3	2	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5
		2,25	3,00	2,75	5,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,75	3,75	4,00	3,50	4,00	3,75	3,75	4,75	4,00	3,75	2,50	3,75	4,75	4,00	3,75	2,50	3,75	4,75
		2,78				3,20				3,78				3,98				3,85					3,85				
		3,08				3,55				4,03				4,43				3,63					3,63				
general		3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	2,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
		3,40				3,70				3,40				3,80				3,90					3,90				
		3,26				3,61				3,75				3,95				3,66				3,76					

		autoevaluación					autoevaluación					autoevaluación					autoevaluación					
		CHRISTIAN AVEIGA AUDITOR INTERNO 1 NIVEL 3					JACKELINE CISNEROS AUDITOR INTERNO 2 NIVEL 3					JANETH VASQUEZ AUDITOR INTERNO 3 NIVEL 3					EVELYN SILVA AUDITOR INTERNO 4 NIVEL 3					PROMEDIO TOTAL
		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%		
conducta laboral	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
	2	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
		5,00	4,33	4,67	4,00	4,00	5,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,67	4,67	4,00	4,00	4,00	4,67	4,33	4,67	4,00	4,00	
		4,63					4,57					4,47					4,47					4,13
conocimiento del puesto	1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		4,50	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
		4,50					4,50					4,00					4,00					4,06
productividad y calidad	1	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	
	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	
	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3	
	4	3	3	2	4	5	3	3	2	4	5	3	3	2	4	5	3	3	2	4	5	
		3,00	3,75	2,00	3,75	4,00	3,00	3,75	2,00	3,75	4,00	3,00	3,75	2,00	3,75	4,00	3,00	3,75	2,00	3,75	4,00	
	3,23					3,23					3,23					3,23					3,82	
habilidades de comunicación	1	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	
	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	
	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3	3	3	4	5	
	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	
		3,50	3,50	2,75	3,50	4,00	3,50	3,50	2,75	3,50	4,50	3,50	3,50	2,75	3,50	4,50	3,50	3,50	2,75	3,50	4,50	
	3,48					3,53					3,53					3,53					3,63	
trabajo en equipo	1	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	
	2	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	
	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	
	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	
		4,00	3,75	3,00	3,75	4,50	4,00	3,75	3,00	3,75	4,50	4,00	3,75	3,00	3,75	4,50	3,75	4,00	3,00	3,75	4,50	
	3,88					3,88					3,88					3,80					3,67	
orientación a resultados	1	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	
	2	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	
	3	4	4	2	3	5	4	4	2	3	5	4	4	2	3	5	4	4	2	3	5	
	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	
		4,00	3,75	2,50	3,75	4,75	4,00	4,00	2,50	3,75	4,75	4,00	4,00	2,50	3,75	4,75	4,00	4,00	2,50	3,75	4,75	
	3,85					3,90					3,90					3,90					3,72	
servicio al cliente	1	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	
	2	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	
	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	
	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	
		3,50	3,75	2,75	3,75	4,75	3,50	3,75	2,75	3,75	4,75	3,50	3,75	2,75	3,75	4,75	3,50	3,75	2,75	3,75	4,75	
	3,63					3,63					3,63					3,63					3,98	
general		4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	
		3,90					3,90					3,90					3,90					
		3,89					3,89					3,81					3,81					

TABULACION NIVEL 4

		autoevaluación					autoevaluación					autoevaluación					autoevaluación					autoevaluación					autoevaluación					autoevaluación									
		OSCAR TERAN AYUDANTE DE VENTAS 1 NIVEL 4					DARWIN SANGUCHO AYUDANTE DE VENTAS 2 NIVEL 4					ANGEL CUNALATA AYUDANTE DE VENTAS 3 NIVEL 4					SEL SO NAVARRETE AYUDANTE DE VENTAS 4 NIVEL 4					VICTOR QUILOANGO AYUDANTE DE VENTAS 5 NIVEL 4					ADRIANA VILAÑEZ FACTURADOR LIBRERIAS 1 NIVEL 4					HENRY CARVAJAL FACTURADOR LIBRERIAS 2 NIVEL 4					EDWIN CARPIO MECANICO NIVEL 4				
		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%		50%	20%	20%	10%						
conducta laboral	1	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4			
	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	3	3	5	4			
	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	5				
		4,00	4,00	4,00	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00	3,33	3,33	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	4,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,67	4,33	4,33	4,00	4,00	2,67	4,00	4,00	4,67	3,67	3,00	4,67	4,33					
		4,03					3,93					4,73					4,60					4,07					4,23				3,40				3,80						
conocimiento del puesto	1	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5				
	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	3	5	3	3	3	5				
		5,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	3,50	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	3,50	5,00	4,00	4,50	4,50	4,00	3,00	3,50	3,50	4,50	3,50	3,00	3,50	5,00				
		4,40					4,20					4,20					4,25					3,75					4,20				3,35				3,55						
productividad y calidad	1	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	3	4	5			
	2	4	4	4	2	4	4	5	3	2	5	4	3	2	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5				
	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5				
	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	5	4				
		4,00	4,00	3,50	2,50	4,00	4,00	4,25	3,00	2,00	4,50	4,00	3,00	2,75	4,00	4,75	4,00	4,25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,75	4,75	4,50	4,00	3,75	4,00	2,50	4,00	3,75	4,25	4,00	3,25	3,75	4,75				
		3,80					3,80					3,55					4,40					4,03					4,20				3,23				3,88						
trabajo en equipo	1	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5					
	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	2	3	5	4	3	1	4	5					
	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5					
	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	5	3	3	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5				
		3,50	4,00	4,00	3,00	4,50	3,50	3,50	4,00	3,00	4,50	3,50	3,25	3,00	3,50	4,00	3,50	4,50	3,25	4,25	3,00	3,50	3,00	4,75	3,50	3,75	3,25	4,00	2,75	3,75	4,25	4,25	3,00	3,00	4,00	5,00					
		3,70					3,60					3,35					3,90					3,28					3,55				3,40				3,40						
orientación a resultados	1	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3	4	5					
	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	2	4	5				
	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	2	4	2	4	3	3	4	5					
	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	4	5						
		3,50	3,75	3,75	3,00	4,00	4,00	3,75	3,75	2,50	4,75	4,00	3,25	3,00	4,25	4,00	4,00	3,75	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,75	3,75	3,75	3,75	4,00	2,75	3,75	3,25	4,50	3,75	2,25	4,00	5,00					
		3,58					3,85					3,68					3,98					3,83					3,78				3,23				3,63						
servicio al cliente	1	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	3	5	3	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4				
	2	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	5					
	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	2	4	3	5	3	2	5	5					
	4	3	3	4	2	5	4	4	4	2	5	4	4	3	4	5	3	5	2	4	2	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3		3	1	4	5					
		3,75	4,50	4,00	2,75	5,00	4,00	4,00	4,00	2,75	5,00	4,00	3,75	3,00	4,25	5,00	3,00	4,50	2,75	4,25	2,75	4,00	3,50	4,75	4,50	4,00	3,25	4,25	2,50	4,00	3,25	4,67	3,00	2,25	4,50	4,75					
		3,95					3,98					3,78				4,25					3,35					4,13				3,17				3,33							
general		4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00					
		3,90					3,90					3,80					4,30					4,10					4,00				3,50				3,30						
		3,91					3,89					3,87					4,24					3,77					4,01					3,32					3,55				

evaluator		autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación				autoevaluación			
		MARIA ORELLANA AUXILIAR LIMPIEZA NIVEL 4				STYBIN GUILCAPI AYUDANTE DE BODEGA 1 NIVEL 4				FERMIN TOAPANTA AYUDANTE DE BODEGA 2 NIVEL 4				JUAN CARLOS VASCONEZ AYUDANTE DE BODEGA 3 NIVEL 4				EDISON ALMACHI AYUDANTE DE BODEGA 4 NIVEL 4				VICTOR RUIZ AYUDANTE DE BODEGA 5 NIVEL 4				CARLOS CACERES CHOFER 1 NIVEL 4				DANNY CALDERON CHOFER 2 NIVEL 4				FERNANDO FLORES MENSAJERO NIVEL 4				PROMEDIO TOTAL							
		50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%	50%	20%	20%	10%								
conducta laboral	1	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5							
	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	3	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3								
	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4								
		4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,33	3,67	4,33	4,33	4,67	4,33	4,00	4,00	3,67	3,67	4,00	5,00	3,67	2,67	3,67	4,33	3,67	3,33	2,33	4,67	4,67	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	4,00	4,00	4,00	4,33	3,67	3,67	4,00						
		4,20					4,20				4,40				3,87				3,53					3,43			4,50				4,17				4,03			4,07							
conocimiento del puesto	1	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
	2	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	2	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4							
		3,50	3,50	3,50	4,00	5,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,00	4,00	4,50	3,00	4,00	4,00	5,00	3,50	3,00	4,00	4,50	3,50	3,50	2,50	4,50	5,00	4,00	4,50	4,00	4,50	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00							
		3,70					4,50				4,30				3,60				3,60				3,40				4,60				4,15				4,10			3,99							
productividad y calidad	1	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	5	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3							
	2	1	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	1	5	4	4	2	3	3	2	4	4	3	3	2	4							
	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3							
	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	2	3							
		2,50	4,00	4,00	4,00	3,75	3,00	2,50	3,50	3,25	4,25	3,75	3,75	3,25	3,75	3,75	4,00	4,00	4,25	2,00	4,00	3,75	3,25	3,50	2,25	5,00	4,00	4,00	2,75	3,75	3,75	2,00	4,00	4,00	3,00	3,50	2,00	3,25							
		3,23					3,03				3,95				3,83				3,70				3,28				3,73				3,48				2,93			3,65							
trabajo en equipo	1	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3							
	2	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	2								
	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	5	3	2	3	4	3	4	3	5	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4							
	4	1	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3							
		2,25	4,00	3,75	3,75	4,00	3,00	3,75	3,75	4,00	3,75	2,75	3,50	4,00	3,75	4,00	3,75	4,75	3,75	2,75	3,75	4,50	4,00	3,75	3,50	4,50	4,00	3,50	3,50	4,75	3,50	2,75	3,50	3,75	3,00	3,75	3,00	3,00							
		3,08					3,40				3,53				3,90				3,63				3,90				3,88				3,38				3,15			3,53							
orientación a resultados	1	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4								
	2	3	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5								
	3	2	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3								
	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3								
		3,00	3,75	3,75	3,75	4,75	3,00	3,50	3,75	4,00	4,00	3,00	3,75	3,75	4,00	3,75	3,75	5,00	4,00	2,25	3,75	4,25	4,00	3,75	3,50	4,25	4,00	4,00	3,00	4,25	3,75	2,75	4,00	3,75	3,00	3,75	2,75	3,75							
		3,48					3,35				3,73				4,00				3,63				3,88				3,83				3,60				3,18			3,66							
servicio al cliente	1	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	2	4	3	4							
	2	4	5	3	4	5	2	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	2	3	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	2	4	4	2	3	2	3							
	3	2	5	4	4	5	2	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	5	2	3	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	2	4	4	2	4	3	3							
	4	2	5	3	5	5	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	2	3	4	2	2	4							
		3,25	5,00	3,50	4,25	5,00	2,00	3,50	3,25	4,25	4,00	3,75	3,25	3,50	4,00	3,75	3,50	4,75	4,25	2,25	2,50	4,00	4,75	3,75	3,75	5,00	4,00	4,00	3,25	4,75	3,75	2,25	3,75	4,00	2,00	3,25	2,50	3,50							
		3,90					2,78				3,75				3,93				3,48				4,38				3,93				3,48				2,50			3,65							
general		3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,88								
		3,60					3,50				4,50				4,10				3,80				3,80				4,00				3,80				3,20										
		3,60				3,54				4,02				3,89				3,62				3,72				4,06				3,72				3,30											

ANEXO 5

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS POR CARGO - POR EMPLEADO



EVALUACION DE COMPETENCIAS

Versión: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	GERENTE GENERAL	REQUISITOS DE SELECCION	José Luis Calderón
EDUCACION	Tercer Nivel en Administración o carreras a fines	x	si
FORMACION	Indicadores de Gestión		no
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Orientación a resultados	x	
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	5 años	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Versión: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	GERENTE EDITORIAL	REQUISITOS DE SELECCION	Luis Calderon
EDUCACION	Educación Superior en Ciencias de la Educación o carreras a fines (si no cumple, al menos 10 años de experiencia)	x	Cumple con la salvedad de experiencia
FORMACION	Conocimiento y manejo de malla curricular	x	si
	Metodología para la creación de proyectos		si
	Técnicas de Planificación		no
	Técnicas de Supervisión		no
	Modelos pedagógicos	x	si
	Métodos y técnicas de enseñanza	x	si
	Conocimientos de los procedimientos del área		si
	Conocimientos de ISO 9001		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Orientación a resultados	x	
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	3 años	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

EVALUACION DE COMPETENCIAS

Versión: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO	REQUISITOS DE SELECCION	Rosita Obando
EDUCACION	Tercer nivel en Administración o Carreras a fines	x	si
FORMACION	Técnicas de Supervisión		si
	Técnicas de negociación		si
	Elaboración de presupuestos	x	si
	Análisis estadístico	x	si
	Mejoramiento continuo		si
	Control de procesos		si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Orientación a resultados	x	
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	3 años	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



EVALUACION DE COMPETENCIAS

Versión: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	GERENTE COMERCIAL	REQUISITOS DE SELECCION	Carlos Zevallos
EDUCACION	Tercer Nivel Administración o carreras a fines	x	si
FORMACION	Planeación Estratégica	x	si
	Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo		si
	Conocimientos de ISO 9001		no
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Orientación a resultados	x	
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	3 años	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

EVALUACION DE COMPETENCIAS

Versión: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	GERENTE RECURSOS HUMANOS	REQUISITOS DE SELECCION	Rosita Obando
EDUCACION	Tercer Nivel de Psicología Industrial o carreras a fines	x	si
FORMACION	Legislacion Laboral	x	si
	Codigo de Trabajo	x	si
	Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo		si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Orientación a resultados	x	
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	3 años	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	CONTADOR GENERAL	REQUISITOS DE SELECCION	Fabián Acosta
RRH01-02	Contador Público Autorizado	x	Economista CPA
FORMACION	Actualización conocimientos contables vigentes	x	si
	Conocimiento Código Laboral de Trabajo	x	si
	Conocimiento de MS Office		si
	Conocimiento de Régimen Tributario	x	si
	Conocimiento Ley de Compañías	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
	Elaboración de informes		no
	Elaboración de presupuestos	x	si
	Manejo sistema contable Prolipa		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución	x	
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Orientación a resultados	x	
	Dirección		
EXPERIENCIA	2 años	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	REPRESENTANTE DE LA GERENCIA	REQUISITOS DE SELECCION	Rosita Obando
EDUCACION	Cursando estudios superiores en Administración o carreras a fines	x	si
FORMACION	Metodología de Mejoramiento Continuo	x	si
	Conocimientos de ISO 9001	x	si
	Conocimientos de Planificación Estratégica		si
	Técnicas de Supervisión		si
	Elaboración de informes		si
	Técnicas de comunicación		si
	Conocimiento de MS Office	x	si
	Conocimiento de los procedimientos del área	x	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Servicio al cliente		
	Orientación a resultados		
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	1 año dentro de la compañía	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	JEFE DE DISEÑO	REQUISITOS DE SELECCION	Guillermo Silva
EDUCACION	Título Superior en Diseño Gráfico (si no cumple, al menos 2 años de estudios superiores en Diseño Gráfico y 4 años de experiencia)	x	si cumple con la salvedad de experiencia y 2.5 de educación superior
FORMACION	Técnicas de Planificación		no
	Técnicas de Supervisión		si
	Conocimientos Plataforma MAC	x	si
	Metodología de Diseño		si
	Metodología de Dibujo y Pintura		si
	Metodología de revisión final de proyectos		si
	Manejo de Adobe Acrobat Profesional	x	si
	Conocimiento de flujos de trabajo e imposición de textos	RRH01-02	si
	Manejo de perfiles ICC	x	si
	Manejo de sistemas de impresión digital	x	si
	Conocimiento de los procedimientos del área		si
	Conocimiento de ISO 9001		si
	Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución	x	
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Servicio al cliente		
	Orientación a resultados		
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	3 años	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

VERSION: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	JEFE DE BODEGA	REQUISITOS DE SELECCION	Segundo Toapanta
EDUCACION	Cursando primeros años de Administración o carreras a fines	x	Bachiller Contable
FORMACION	Técnicas de almacenamiento		si
	Técnicas de supervisión		no
	Técnicas de manejos de inventarios		si
	Metodologías de archivo		si
	Técnicas de embalaje y despachos		si
	Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo		si
	Conocimiento de MS Office	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los procedimientos relacionados		si
	Manejo del sistema de Bodega Prolipa		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución	x	
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Servicio al cliente		
	Orientación a resultados		
	Dirección		
EXPERIENCIA	6 meses	x	2004-2007 Ay Bodega 2007-2010 Asist Bodega oct 10 Jefe de Bodega

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	JEFE DE MANTENIMIENTO	REQUISITOS DE SELECCION	Patricio Calderón
EDUCACION	Ingeniero Mecánico, Industrial o carreras a fines.(si no cumple se debe solventar con 4 años de experiencia)	x	Ingeniero Comercial
FORMACION	Elaboración de presupuestos		si
	Técnicas de planificación		si
	Técnicas de mantenimiento de vehículos	x	si
	Técnicas estadísticas		si
	Técnicas de supervisión	x	si
	Conocimientos de MS Office	x	si
	Conocimiento de los procedimientos del área		si
	Conocimientos de ISO 9001		no
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución	x	
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Servicio al Cliente		
	Orientación a resultados		
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	2 años	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	JEFE DE SISTEMAS	REQUISITOS DE SELECCION	Milton Ramos
EDUCACION	Ingeniero en Sistemas (Si no cumple se puede solventar con 4 años de experiencia)	x	Ingeniero Informático
FORMACION	Técnicas de ensamblaje y mantenimiento de computadores	x	si
	Conocimiento de cableado estructurado	x	si
	Administración de servidores	x	si
	Técnicas de administración de central telefónica.		si
	Conocimiento paquetes informáticos	x	si
	Herramientas de diseño web	x	si
	Conocimiento en Manejo de FTP y dominios	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimiento de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Servicio al cliente		
	Orientación a resultados		
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	1 año	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

VERSION: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	JEFE FACTURACIÓN	REQUISITOS DE SELECCION	Janeth Vásquez
EDUCACION	Cursando últimos años en estudios superiores en Administración (si no cumple solventar con experiencia 4 años)	x	Lcda. Contabilidad y Auditoría
FORMACION	Políticas de Facturación		si
	Políticas de anulación de documentos		si
	Políticas de crédito y cobranzas		si
	Políticas de devolución		si
	Políticas para manejo de caja chica		si
	Contabilidad Básica	x	si
	Técnicas de recuperación de cartera	x	si
	Técnicas de supervisión		si
	Manejo de sistema de Facturación Prolipa		si
	Manejo de sistema de Cartera Prolipa		si
	Conocimientos de MS Office	x	si
	Conocimiento de los procedimientos del área		si
	Conocimiento de ISO 9001		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Planificación y resolución	x	
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Orientación a resultados		
	Servicio al Cliente		
	Dirección	x	
EXPERIENCIA	2 año	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH	MATCH
CARGO	SUPERVISOR DE VENTAS	REQUISITOS DE SELECCION	Santiago Panchi	Miguel Calderón
EDUCACION	Cursando estudios superiores en Mercadeo o carreras a fines (si no cumple, al menos 6 años de experiencia)	x	Técnico Mecánica Automotriz Cumple con la salvedad de experiencia	5° Ingeniería Comercial
FORMACION	Técnicas de Supervisión		no	no
	Técnicas de Planificación		no	no
	Técnicas de Venta		si	si
	Técnicas de Negociación		si	si
	Conocimientos de MS Office	x	si	si
	Conocimientos de ISO 9001		si	no
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x		
	Conocimiento del puesto			
	Planificación y resolución	x		
	Productividad y Calidad			
	Comunicación	x		
	Servicio al cliente			
	Orientación a resultados			
	Dirección	x		
EXPERIENCIA	1 año	x	si	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

Version: 00

Version: 00

			MATCH	MATCH
			Fernando Sánchez	Rocío Simbaña
CARGO	DISEÑADOR	REQUISITOS DE SELECCION		
EDUCACION	Tecnólogo en Diseño Gráfico (si no cumple puede solventar con 2 años de experiencia)	x	Diseñador Gráfico Inc.	Tecnólogo en Diseño
FORMACION	Metodología de diseño editorial		si	si
	Técnicas de conversión de imágenes		si	si
	Conocimiento de banco de imágenes		si	si
	Manejo de Adobe Acrobat Profesional	x	si	si
	Manejo de perfiles ICC	x	si	si
	Conocimientos Plataforma MAC	x	si	si
	Conocimiento de MS Office	x	si	si
	Conocimiento de los procedimientos del área		si	si
	Conocimientos de ISO 9001		si	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x		
	Conocimiento del puesto			
	Productividad y Calidad			
	Comunicación			
	Trabajo en equipo			
	Servicio al Cliente			
	Orientación a resultados			
EXPERIENCIA	2 años	x	si	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

			Versión:00	Versión:00	Versión:00	Versión:00	Versión:00	Versión:00
			MATCH	MATCH	MATCH	MATCH	MATCH	MATCH
			Alexandra García	César Ron	Flavio Chamorro	Ma. Eufemia González	Marina Chamorro	Mercedes Gonzalez
CARGO	REDACTOR	REQUISITOS DE SELECCION						
EDUCACION	Educación Superior en Ciencias de la Educación o carreras a fines	x	Licenciada Ciencias de la Educación	Licenciado Ciencias de la Educación	Licenciada Ciencias de la Educación	Licenciada Ciencias de la Educación	Licenciada Letras y Castellano	Licenciada Ciencias de la Educación
FORMACION	Conocimiento y manejo de malla curricular	x	si	si	si	si	si	si
	Metodología para la creación de proyectos		si	si	si	si	si	si
	Manejo de internet	x	si	si	si	si	si	si
	Conocimiento de MS Office	x	si	si	si	si	si	si
	Conocimientos de ISO 9001		no	si	si	no	no	no
	Conocimiento de los Procedimientos del área		si	si	si	si	si	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x						
	Conocimiento del Puesto							
	Productividad y Calidad							
	Comunicación	x						
	Trabajo en equipo							
	Servicio al Cliente							
	Orientación a resultados							
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares o de docencia	x	si	si	si	si	si	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

				MATCH
CARGO	CORRECTOR DE ESTILO		REQUISITOS DE SELECCION	Marco Donoso
EDUCACION	Lcdo en Ciencias de la Educación o carreras a fines		x	Licenciado en Pedagogía
FORMACION	Redacción y estilos de redacción			si
	Metodología para la creación de proyectos			si
	Microsoft office		x	
	Conocimientos de los Procedimientos del área			si
	Conocimientos de ISO 9001			si
HABILIDADES	Conducta Laboral		x	
	Conocimiento del Puesto			
	Productividad y Calidad			
	Comunicación			
	Trabajo en equipo			
	Servicio al Cliente			
	Orientación a resultados			
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares o de docencia		x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	DIBUJANTE	REQUISITOS DE SELECCION	Edwin Veloz
EDUCACION	Técnico en Bellas Artes o carreras a fines	x	Lic.Escultura y Grabado
FORMACION	Metodología para dibujo y pintura		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
	Conocimientos de ISO 9001		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Trabajo en equipo		
	Servicio al Cliente		
	Orientación a resultados		
EXPERIENCIA	1 año		si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

Versión: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	PINTOR	REQUISITOS DE SELECCION	Byron Cadena
EDUCACION	Técnico en Diseño Gráfico (si no cumple, al menos 2 años de experiencia)	x	cumple con la salvedad de experiencia
FORMACION	Técnicas de escaneaje de documentos		si
	Metodología para dibujo y pintura		si
	Conocimientos de Plataforma MAC	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Trabajo en equipo		
	Servicio al Cliente		
	Orientación a resultados		
EXPERIENCIA	1 año	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	ASISTENTE DE BODEGA	REQUISITOS DE SELECCION	José Luis Juña
EDUCACION	Bachiller	x	Bachiller Mecánica
FORMACION	Técnicas de almacenamiento	x	si
	Técnicas de supervisión		no
	Técnicas de manejos de inventarios	x	no
	Políticas de devolución	x	no
	Técnicas de embalaje y despachos	x	si
	Conocimientos de MS Office	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los procedimientos del área		en proceso
	Manejo del sistema de Bodega Prolipa		en proceso
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Trabajo en equipo		
	Servicio al Cliente	x	
	Orientación a resultados		
EXPERIENCIA	6 meses como ayudante de bodega	x	2009-2010 Ay Bodega Oct 2010 Asist Bodega

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	REQUISITOS DE SELECCION	Fernando Suarez
EDUCACION	Bachiller	x	Bachiller Informático
	Licencia tipo B	x	si
FORMACION	Técnicas de mantenimiento de vehículos		en proceso
	Técnicas de mantenimiento de infraestructura		en proceso
	Técnicas de inspección		no
	Técnicas de compras		en proceso
	Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo		no
	Trámites de matriculación y legalización de vehículos		en proceso
	Conocimiento de MS Office	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los procedimientos del área		en proceso
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Trabajo en equipo		
	Servicio al Cliente	x	
	Orientación a resultados		
EXPERIENCIA	1 año		2007 - 2010 facturador 2010-2010 cobrador como Asist en proceso

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Version: 00

RRH02-02

			MATCH
CARGO	ASISTENTE DE ADQUISICIONES	REQUISITOS DE SELECCION	Jackeline Cisneros
EDUCACION	Cursando estudios superiores en Administración	x	Cursando tercer nivel de Contabilidad y Auditoria
FORMACION	Manejo de proveedores		en proceso
	Técnicas de negociación y compras		en proceso
	Políticas de almacenamiento de suministros, materiales y obsequios		en proceso
	Manejo del sistema de Adquisiciones de Prolipa		en proceso
	Conocimiento de MS Office	x	si
	Presupuestos de compra		en proceso
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Trabajo en equipo		
	Orientación a resultados		
	Servicio al Cliente	x	
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

VERSION 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	RECEPCIONISTA	REQUISITOS DE SELECCION	Evelyn Ponce
EDUCACION	Bachiller	x	Bachiller en FIMA
FORMACION	Manejo de central telefónica		si
	Técnicas de atención al cliente		si
	Conocimientos de MS Office	x	si
	Metodología de manejo de correspondencia		si
	Metodologías de archivo		si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Trabajo en equipo		
	Orientación a resultados		
	Servicio al Cliente	x	
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

Version: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	ANALISTA DE CRÉDITO	REQUISITOS DE SELECCION	Fernando Ruales
EDUCACION	Cursando estudios superiores en Administración	x	Ing. Contabilidad y Auditoria
FORMACION	Conocimiento de análisis de crédito	x	no
	Manejo de módulo de buró crediticio		si
	Políticas de Crédito Prolipa		si
	Elaboración de informes		no
	Conocimiento de MS Office	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Trabajo en equipo		
	Orientación a resultados		
	Servicio al Cliente	x	
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

			Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00
			MATCH	MATCH	MATCH	MATCH	MATCH
CARGO	ASESOR COMERCIAL	REQUISITOS DE SELECCION	Byron Armas	Edison Cevallos	Galo Zuñiga	Gladys Carrasco	Héctor Salas
EDUCACION	Bachiller	x	Filosofía si cumple con la salvedad de experiencia	2° año Bioquímico si cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller FIMA si cumple con la salvedad de experiencia	Cumple con la salvedad de experiencia	Cumple con la salvedad de experiencia
	Licencia tipo B	x (si aplica)	si	si	si	no aplica	si
FORMACIÓN	Técnicas de mercadeo		si	si	si	si	si
	Técnicas de venta		si	si	si	si	si
	Técnicas de negociación		si	si	si	si	si
	Conocimiento del producto		si	si	si	si	si
	Políticas de Cobranza		si	si	si	si	si
	Políticas de Venta		si	si	si	si	si
	Conocimiento de MS Office	x	si	si	si	si	si
	Conocimiento de Procedimientos del área		si	si	si	si	si
	Conocimientos de ISO 9001		si	si	si	si	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x					
	Conocimiento del puesto						
	Productividad y Calidad						
	Comunicación	x					
	Trabajo en equipo						
	Orientación a resultados						
	Servicio al Cliente	x					
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si	si	si	si	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00
MATCH	MATCH	MATCH	MATCH	MATCH	MATCH	MATCH	MATCH
Jimmy Rosales	Luis Cuasqui	Miguel Guerra	Marco Tipán	Mauricio Aguilar	Mauricio Salinas	Milton Reina	Patricia Salamea
Fotógrafo si cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller Mecánico si cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller Contable, falta regularizar	Cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller Químico si cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller CCSS si cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller Normalista si cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller si cumple con la salvedad de experiencia
si	si	si	si	si	si	si	no aplica
si	si	si	si	si	si	si	si
si	si	si	si	si	si	si	si
si	si	no	si	si	si	si	si
si	si	si	si	si	si	si	si
si	si	si	si	si	si	si	si
si	si	si	si	si	si	si	si
si	si	si	si	si	si	si	no
si	si	si	si	si	si	si	si
si	si	no	si	si	si	si	no
si	si	si	si	si	proceso	si	si



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	ASISTENTE DE MERCADEO	REQUISITOS DE SELECCION	Evelyn Silva
EDUCACION	Cursando estudios superiores en Administración o carreras a fines	x	Ingeniera Finanzas
FORMACIÓN	Elaboración de informes		si
	Metodología de tratamientos de reclamos y sugerencias		si
	Diseño de planes de mercado	x	no
	Conocimiento de MS Office	x	si
	Conocimiento del producto		si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Trabajo en equipo		
	Orientación a resultados		
	Servicio al Cliente	x	
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	REQUISITOS DE SELECCION	Christian Aveiga
EDUCACION	Cursando estudios superiores en Administración o Psicología Laboral	x	Egresado Ingeniería Comercial
FORMACION	Administración de recursos humanos		si
	Técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal		no
	Código de Trabajo	x	si
	Legislación Laboral	x	si
	Conocimientos de MS Office	x	si
	Conocimiento de procedimientos del área		si
	Conocimientos de ISO 9001		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Trabajo en equipo		
	Orientación a resultados		
	Servicio al Cliente	x	
EXPERIENCIA	1 año	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.



PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	ASISTENTE CONTABLE	REQUISITOS DE SELECCION	Irma Flores
EDUCACION	Cursando Estudios superiores en contabilidad o carreras afines (si no cumple al menos 2 años de experiencia)	x	Bachiller Contable
FORMACION	Conocimiento de Régimen Tributario		si
	Manejo sistema contable Prolipa		si
	Conocimiento de MS Office	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación		
	Trabajo en equipo		
	Orientación a resultados		
	Servicio al Cliente		
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH
CARGO	ASIST. MEJORAMIENTO CONTINUO	REQUISITOS DE SELECCION	Jackeline Cisneros
EDUCACION	Cursando estudios superiores en Administración o carreras a fines	x	2º Contabilidad y Auditoría
FORMACION	Conocimientos de Norma ISO 9001		si
	Conocimiento de procedimientos del área		si
	Conocimiento de MS Office	x	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Comunicación	x	
	Trabajo en equipo		
	Orientación a resultados		
	Servicio al Cliente	x	
EXPERIENCIA	1 año	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH				
CARGO	AUDITOR	REQUISITOS DE SELECCION	Milton Ramos	Christian Aveiga	Evelyn Silva	Jackeline Cisneros	Janeth Vásquez
EDUCACION	Bachiller	x	Ing. Sistemas	Bachiller FIMA	Bachiller FIMA	Bachiller Contable	Bachiller Contable
FORMACION	Formación de Auditor Interno	x	si	si	si	si	si
	Metodología de Mejoramiento Continuo		si	si	si	si	si
	Conocimientos de ISO 9001	x	si	si	si	si	si
	Conocimiento de los procedimientos del área		si	si	si	si	si
	Técnicas de comunicación		si	no	no	no	no
	Conocimiento de MS Office	x	si	si	si	si	si
	Formación de Auditor Líder (Auditor Líder)	x	si	n/a	n/a	n/a	n/a
	Elaboración de informes (Auditor Líder)		si	n/a	n/a	n/a	n/a
	Técnicas de supervisión (Auditor Líder)		si	n/a	n/a	n/a	n/a
HABILIDADES	Conducta Laboral	x					
	Conocimiento del puesto						
	Productividad y Calidad						
	Comunicación	x					
	Trabajo en equipo						
	Servicio al Cliente						
	Orientación a resultados						
	Planificación y resolución						
Auditor Líder	Dirección	x					
EXPERIENCIA	6 meses dentro de la compañía (Auditor Interno)	x		si	si	si	si
	1 año dentro de la compañía (Auditor Líder)	x	si				

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

Versión:00

Versión:00

			MATCH	MATCH
CARGO	CHOFER	REQUISITOS DE SELECCION	Carlos Cáceres	Daniel Calderon
EDUCACION	Bachiller	x	si cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller Mecánico
	Chofer Profesional para camiones grandes	x	si	no aplica
FORMACION	Técnicas de embalaje y despachos		si	si
	Políticas de devolución		si	si
	Procedimiento de Mantenimiento		si	si
	Técnicas de manejo de inventarios		no	no
	Conocimientos de ISO 9001		no	no
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si	si
	Manejo de camión		si	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x		
	Conocimiento del puesto			
	Productividad y Calidad			
	Trabajo en equipo			
	Servicio al Cliente			
	Orientación a resultados			
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00	Versión: 00
CARGO	AYUDANTE DE BODEGA	REQUISITOS DE SELECCION	MATCH Stybin Guilcapi	MATCH Fermin Toapanta	MATCH Juan Carlos Vásquez	MATCH Edison Almachi	MATCH Victor Ruiz
EDUCACION	Bachiller	x	Bachiller Químico	si cumple con la salvedad de	cursando 10mo año de Educación Básica	Bachiller FIMA	Bachiller Contador
FORMACION	Técnicas de almacenamiento		si	si	si	si	si
	Técnicas de embalaje y despachos		si	si	si	si	si
	Políticas de limpieza de instalaciones		si	si	si	si	si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si	si	si	si	si
	Políticas de devolución		si	si	si	si	si
	Técnicas de manejo de inventarios		no	no	no	no	no
	Conocimiento de ISO 9001		no	si	no	no	no
HABILIDADES	Conducta Laboral	x					
	Conocimiento del puesto						
	Productividad y Calidad						
	Trabajo en equipo						
	Servicio al Cliente						
	Orientación a resultados						
EXPERIENCIA	Ayudante de Bodega (no necesita experiencia)	x	si	si	si	si	si
	Ayudante para manejo de montacargas (6 meses)	x	en proceso	si		en proceso	

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Versión: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	MECÁNICO	REQUISITOS DE SELECCION	Edwin Carpio
EDUCACION	Mecánico Automotriz (si no cumple solventar con 4 años de experiencia)	x	Mecánico Automotriz
	Técnicas de compras		si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Trabajo en equipo		
	Servicio al Cliente	x	
	Orientación a resultados		
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

VERSION 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	AUXILIAR DE LIMPIEZA	REQUISITOS DE SELECCION	MARIA ORELLANA
EDUCACION	Bachiller (si no cumple, al menos 6 años de experiencia)	x	cumple con la salvedad de experiencia
FORMACION	Conocimiento de Instructivo de Limpieza		si
	Conocimientos de ISO 9001		no
	Conocimientos de los Procedimientos del Área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Trabajo en equipo		
	Servicio al Cliente		
	Orientación a resultados		
EXPERIENCIA	6 meses en cargos similares	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Version: 00

RRH01-02

			MATCH
CARGO	MENSAJERO	REQUISITOS DE SELECCION	Fernando Flores
EDUCACION	Bachiller	x	si
	Conocimientos de ISO 9001		si
	Conocimientos de los Procedimientos del área		si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x	
	Conocimiento del puesto		
	Productividad y Calidad		
	Trabajo en equipo		
	Servicio al Cliente		
	Orientación a resultados		
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			MATCH	
CARGO	FACTURADOR	REQUISITOS DE SELECCION	Adriana Vilañez	Henry Carvajal
EDUCACION	Bachiller en Ciencias del Comercio y Administración	x	Bachiller en Ciencias de Administración	3º Administración de empresas
FORMACION	Técnicas de atención telefónica		si	si
	Políticas de Facturación		si	si
	Políticas de Cobranza		si	si
	Políticas de Crédito		si	si
	Técnicas de Devolución		si	si
	Políticas de Anulación de documentos		si	si
	Técnicas de recuperación de cartera		si	si
	Manejo de estado de cuenta de clientes		si	si
	Manejo de sistema de Facturación Prolipa		si	si
	Conocimiento de MS Office	x	si	si
	Conocimientos de ISO 9001		si	si
	Conocimiento de los procedimientos del área		si	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x		
	Conocimiento del puesto			
	Productividad y Calidad			
	Trabajo en equipo			
	Orientación a resultados			
	Servicio al Cliente			
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	x	si	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

PERFIL DE COMPETENCIAS

RRH01-02

			VERSION: 00	VERSION: 00	VERSION: 00	VERSION: 00	VERSION: 00
			MATCH	MATCH	MATCH	MATCH	MATCH
CARGO	AYUDANTE VENTAS	REQUISITOS DE SELECCION	Angel Cunalata	Darwin Sangucho	Oscar Terán	Selso Navarrete	Victor Quiloango
EDUCACION	Bachiller	x	Cumple con la salvedad de experiencia	Cumple con la salvedad de experiencia	Bachiler Informático	Cumple con la salvedad de experiencia	Bachiller FIMA
	Licencia Tipo B	x	si	si	si	si	si
FORMACION	Técnicas de Mercadeo		si	si	si	si	en proceso
	Técnicas de Venta		si	si	si	si	en proceso
	Conocimiento del producto		si	si	si	si	en proceso
	Manejo de plantilla de pedidos y correo externo		si	si	si	si	en proceso
	Conocimiento de los procedimientos del área		si	si	si	si	en proceso
	Conocimientos básicos de mantenimiento de vehículo		si	si	si	si	si
	Conocimiento de ISO 9001		si	si	si	si	si
HABILIDADES	Conducta Laboral	x					
	Conocimiento del puesto						
	Productividad y Calidad						
	Trabajo en equipo						
	Orientación a resultados						
	Servicio al Cliente						
EXPERIENCIA	1 año	x	si	si	si	si	si

* aquellos campos que se encuentran en blanco, bajo la columna requisitos de selección son considerados como un requisito de formación en caso de incumplimiento por el ocupante del cargo.

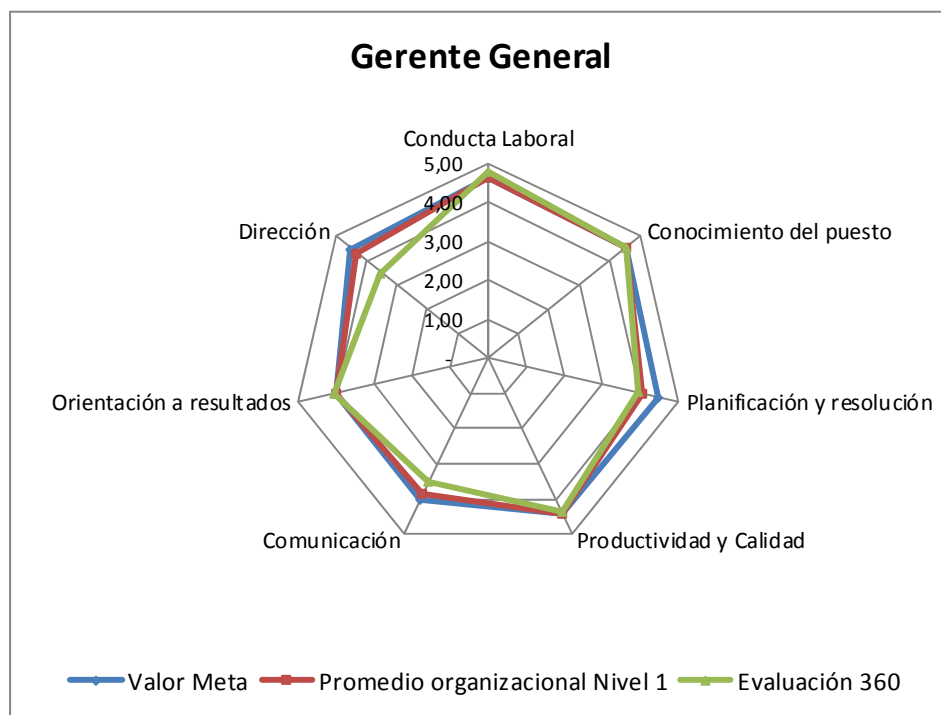
ANEXO 6

RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

GERENTE GENERAL

José Luis Calderón

NIVEL 1	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 1	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,61	4,61	4,80	-0,19
Conocimiento del puesto	4,55	4,55	4,55	0,00
Planificación y resolución	4,50	4,08	3,93	0,58
Productividad y Calidad	4,44	4,44	4,35	0,09
Comunicación	4,00	3,84	3,53	0,48
Orientación a resultados	4,00	3,98	4,03	-0,02
Dirección	4,50	4,33	3,50	1,00
Medias	4,37	4,26	4,10	

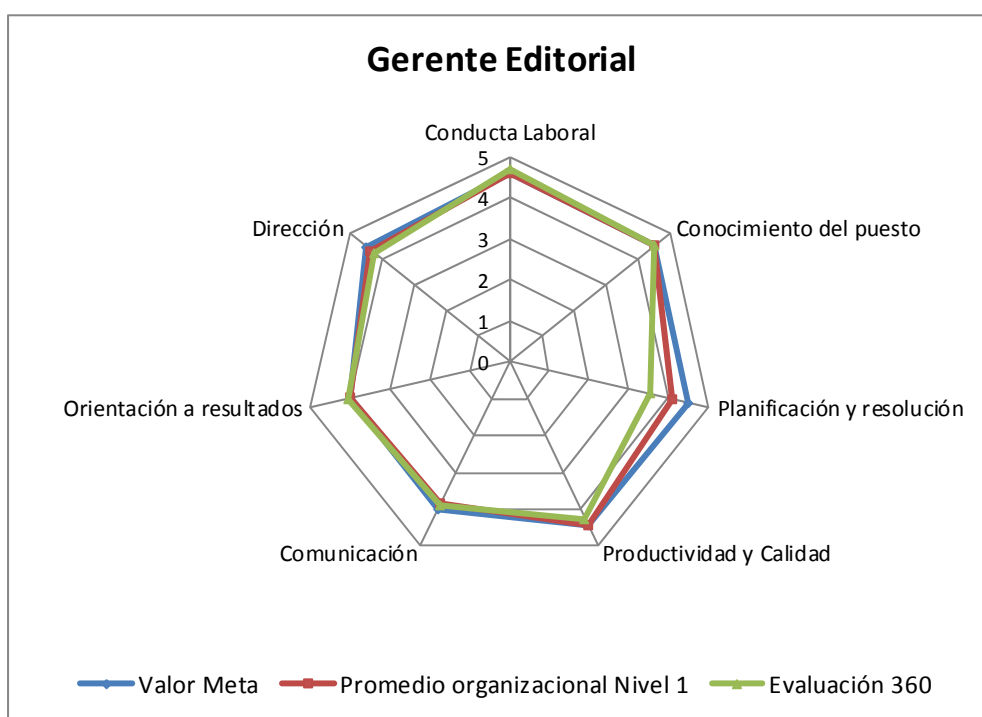


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

GERENTE EDITORIAL

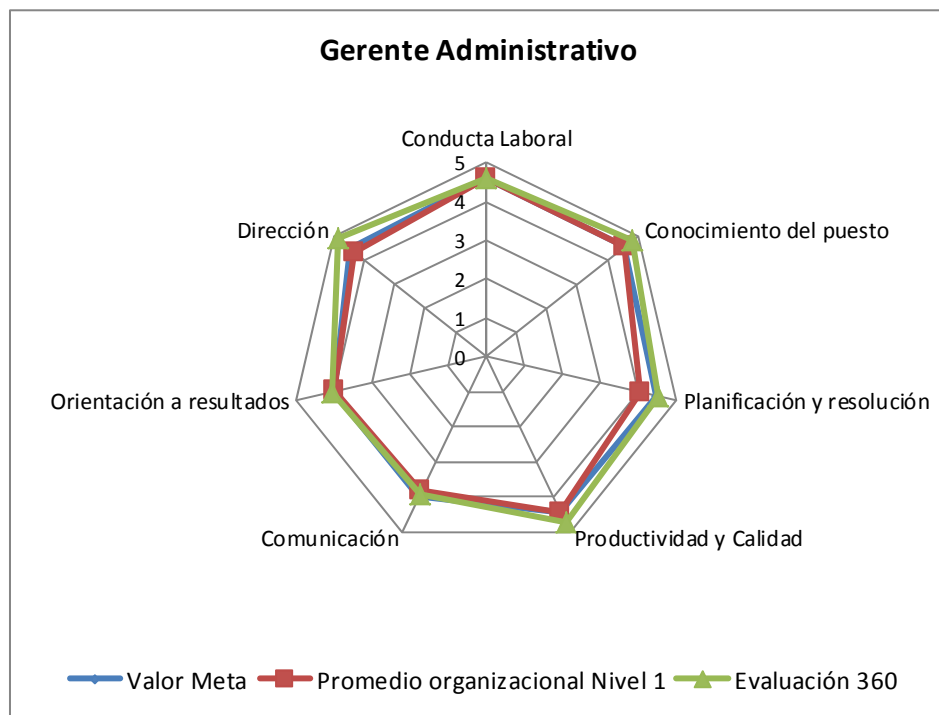
Luis Calderón

NIVEL 1	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 1	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,61	4,61	4,70	-0,09
Conocimiento del puesto	4,55	4,55	4,55	0,00
Planificación y resolución	4,50	4,08	3,55	0,95
Productividad y Calidad	4,44	4,44	4,25	0,19
Comunicación	4,00	3,84	3,88	0,13
Orientación a resultados	4,00	3,98	4,03	-0,03
Dirección	4,50	4,33	4,23	0,28
Medias	4,37	4,26	4,17	



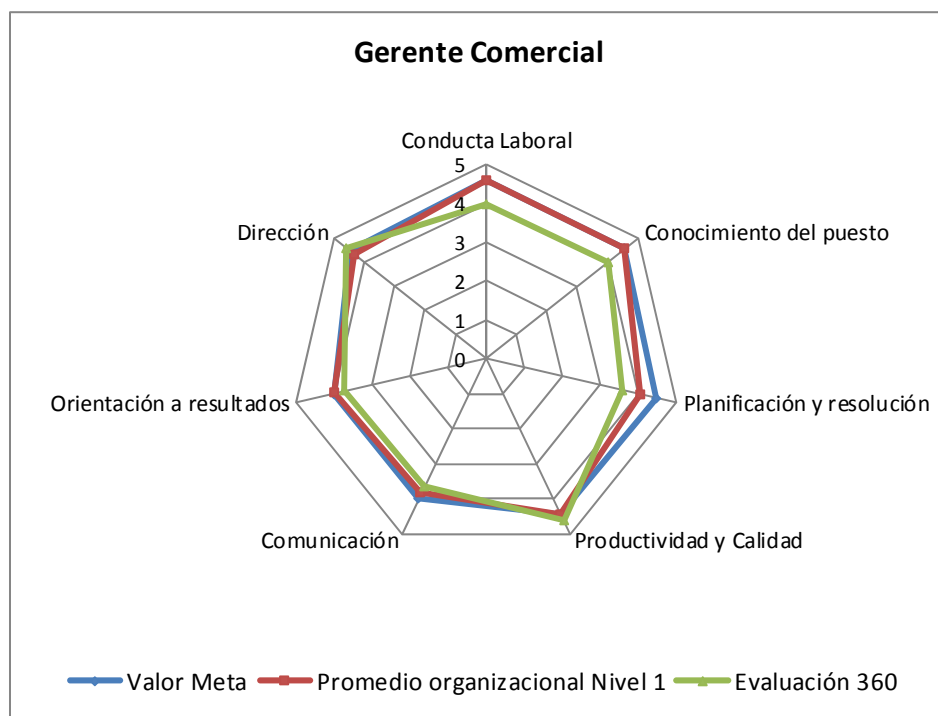
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**GERENTE ADMINISTRATIVO****Rosita Obando**

NIVEL 1	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 1	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,61	4,61	4,60	0,01
Conocimiento del puesto	4,55	4,55	4,80	-0,25
Planificación y resolución	4,50	4,08	4,55	-0,05
Productividad y Calidad	4,44	4,44	4,73	-0,28
Comunicación	4,00	3,84	3,93	0,08
Orientación a resultados	4,00	3,98	4,08	-0,08
Dirección	4,50	4,33	4,88	-0,38
Medias	4,37	4,26	4,51	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**GERENTE COMERCIAL****Carlos Cevallos**

NIVEL 1	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 1	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,61	4,61	4,00	0,61
Conocimiento del puesto	4,55	4,55	4,00	0,55
Planificación y resolución	4,50	4,08	3,63	0,88
Productividad y Calidad	4,44	4,44	4,60	-0,16
Comunicación	4,00	3,84	3,63	0,38
Orientación a resultados	4,00	3,98	3,75	0,25
Dirección	4,50	4,33	4,60	-0,10
Medias	4,37	4,26	4,03	

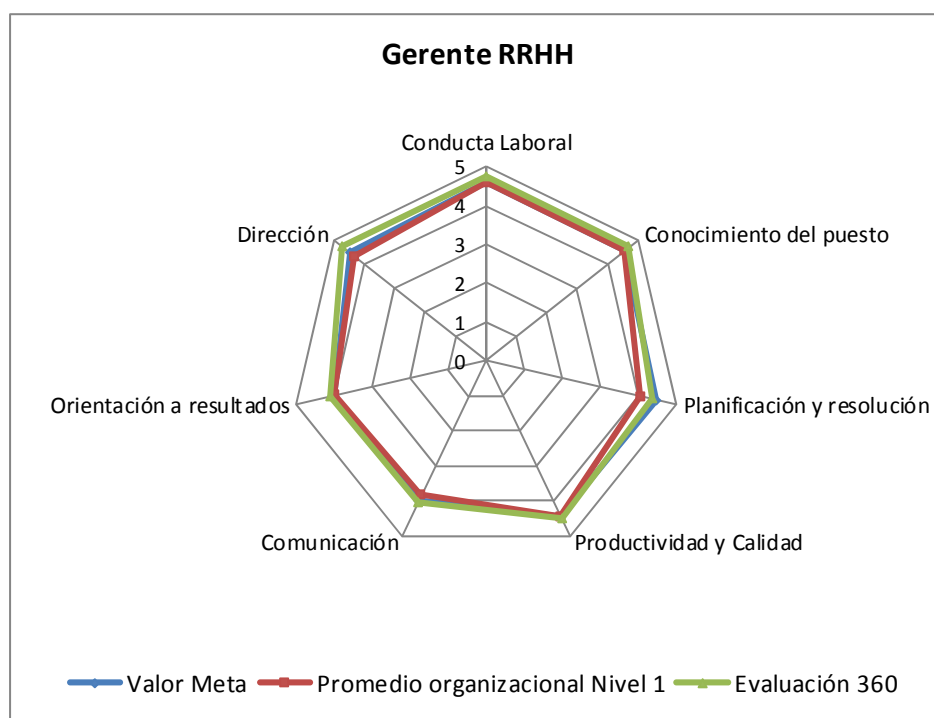


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

GERENTE RRHH

Rosita Obando

NIVEL 1	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 1	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,61	4,61	4,73	-0,12
Conocimiento del puesto	4,55	4,55	4,70	-0,15
Planificación y resolución	4,50	4,08	4,40	0,10
Productividad y Calidad	4,44	4,44	4,48	-0,03
Comunicación	4,00	3,84	4,03	-0,02
Orientación a resultados	4,00	3,98	4,13	-0,13
Dirección	4,50	4,33	4,75	-0,25
Medias	4,37	4,26	4,46	

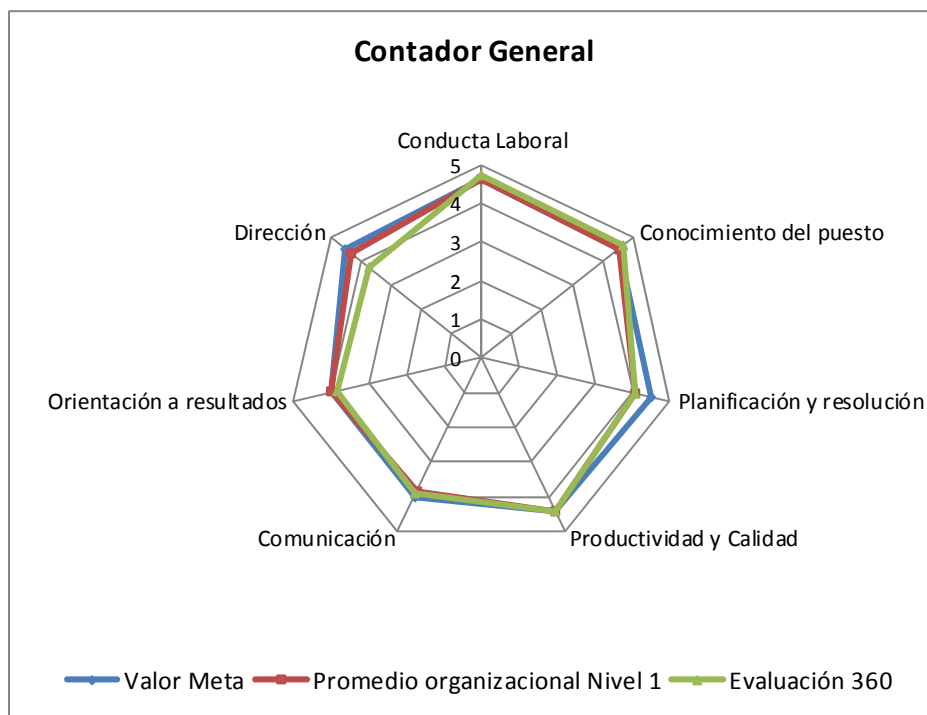


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

CONTADOR GENERAL

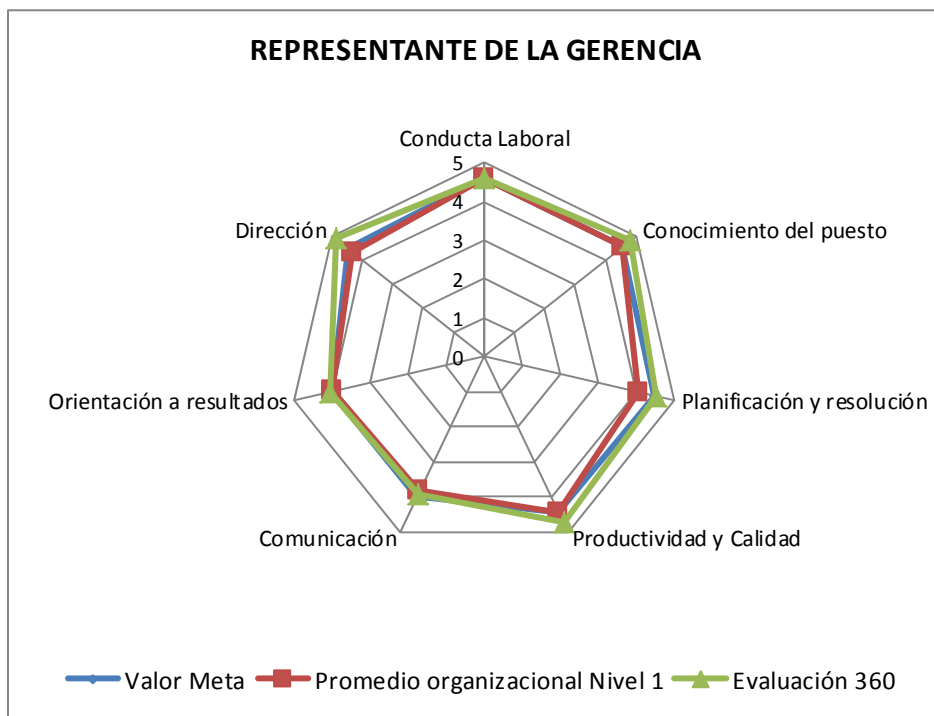
Fabián Acosta

NIVEL 1	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 1	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,61	4,61	4,73	-0,12
Conocimiento del puesto	4,55	4,55	4,70	-0,15
Planificación y resolución	4,50	4,08	4,08	0,43
Productividad y Calidad	4,44	4,44	4,43	0,02
Comunicación	4,00	3,84	3,93	0,08
Orientación a resultados	4,00	3,98	3,85	0,15
Dirección	4,50	4,33	3,73	0,78
Medias	4,37	4,26	4,20	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**REPRESENTANTE DE LA GERENCIA****Rosita Obando**

NIVEL 1	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 1	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,61	4,61	4,70	-0,09
Conocimiento del puesto	4,55	4,55	4,55	0,00
Planificación y resolución	4,50	4,08	4,55	-0,05
Productividad y Calidad	4,44	4,44	4,23	0,22
Comunicación	4,00	3,84	3,98	0,03
Orientación a resultados	4,00	3,98	4,03	-0,02
Dirección	4,50	4,33	4,60	-0,10
Medias	4,37	4,26	4,38	

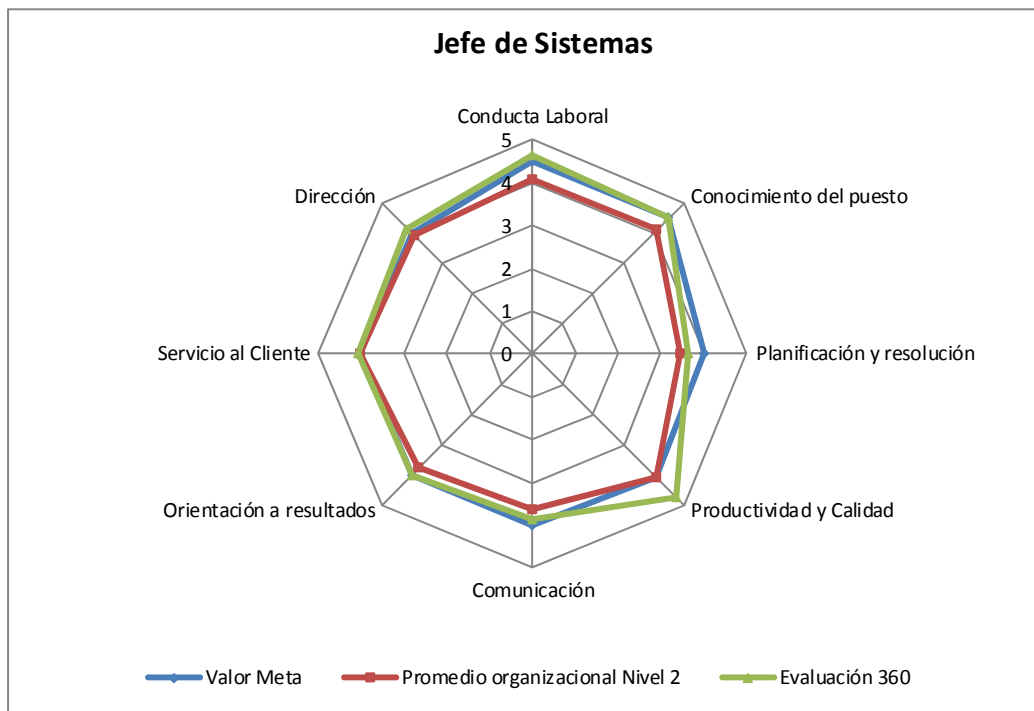


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

JEFE DE DISEÑO

Guillermo Silva

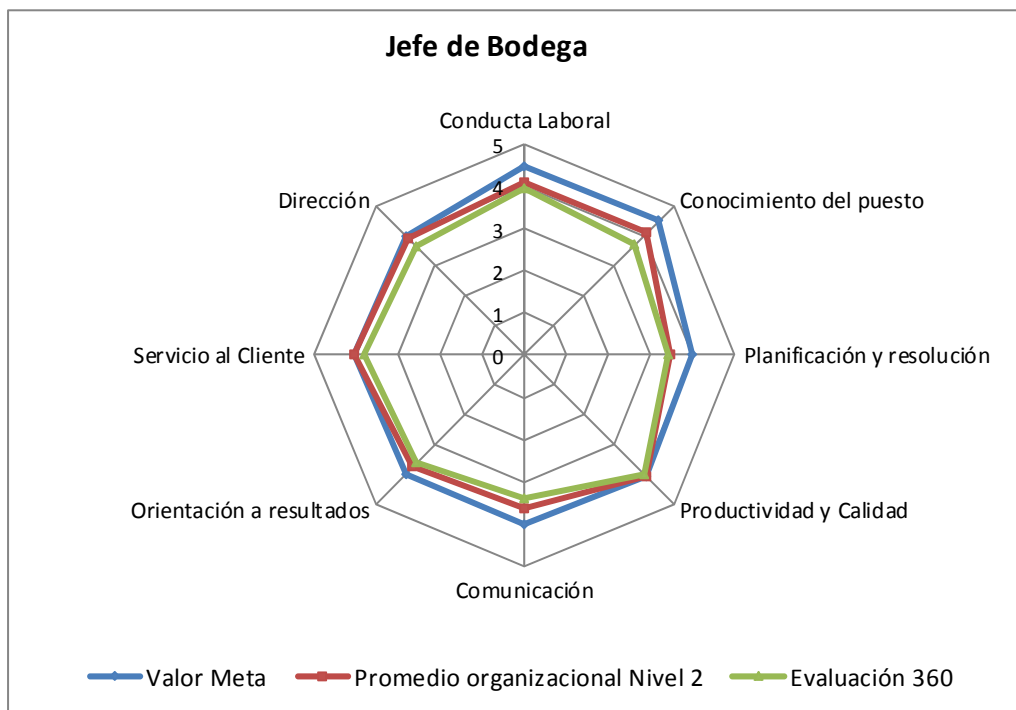
NIVEL 2	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 2	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,10	4,43	0,07
Conocimiento del puesto	4,50	4,11	4,40	0,10
Planificación y resolución	4,00	3,45	3,40	0,60
Productividad y Calidad	4,08	4,08	4,48	-0,40
Comunicación	4,00	3,62	3,73	0,27
Orientación a resultados	4,00	3,75	3,98	0,02
Servicio al Cliente	4,03	4,03	4,15	-0,12
Dirección	4,00	3,91	3,98	0,02
Medias	4,14	3,88	4,07	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

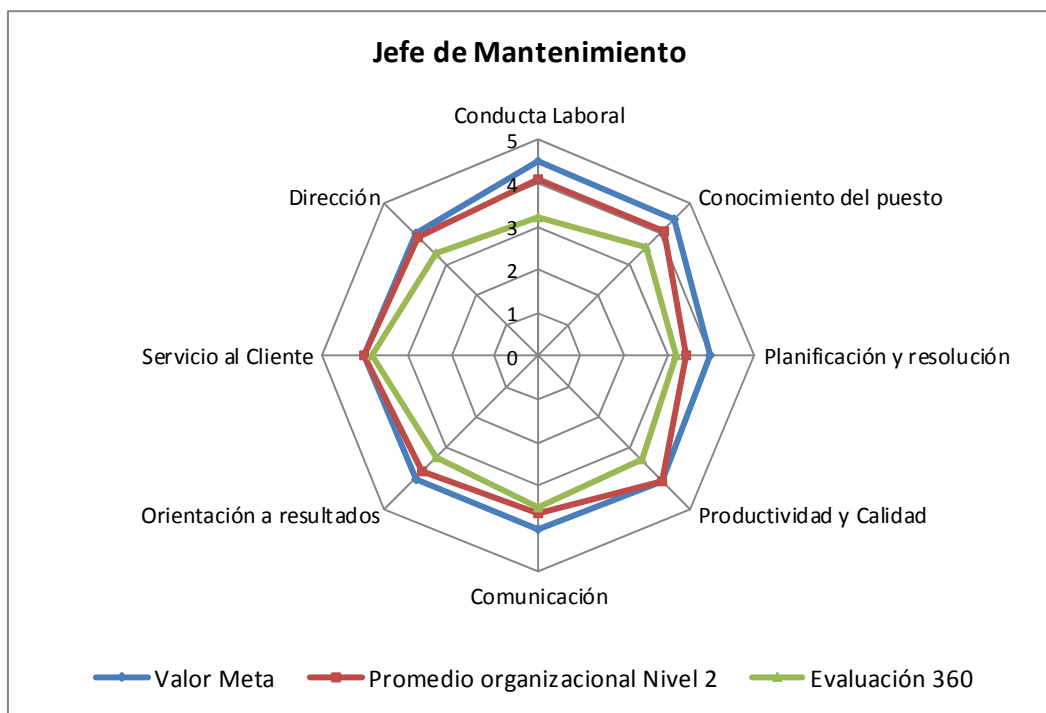
JEFE DE BODEGA **Segundo Toapanta**

NIVEL 2	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 2	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,10	3,97	0,53
Conocimiento del puesto	4,50	4,11	3,70	0,80
Planificación y resolución	4,00	3,45	3,43	0,58
Productividad y Calidad	4,08	4,08	4,00	0,08
Comunicación	4,00	3,62	3,38	0,63
Orientación a resultados	4,00	3,75	3,60	0,40
Servicio al Cliente	4,03	4,03	3,83	0,21
Dirección	4,00	3,91	3,65	0,35
Medias	4,14	3,88	3,69	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**JEFE DE MANTENIMIENTO****Patricio Calderón**

NIVEL 2	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 2	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,10	3,20	1,30
Conocimiento del puesto	4,50	4,11	3,55	0,95
Planificación y resolución	4,00	3,45	3,20	0,80
Productividad y Calidad	4,08	4,08	3,40	0,68
Comunicación	4,00	3,62	3,48	0,53
Orientación a resultados	4,00	3,75	3,30	0,70
Servicio al Cliente	4,03	4,03	3,85	0,18
Dirección	4,00	3,91	3,35	0,65
Medias	4,14	3,88	3,42	

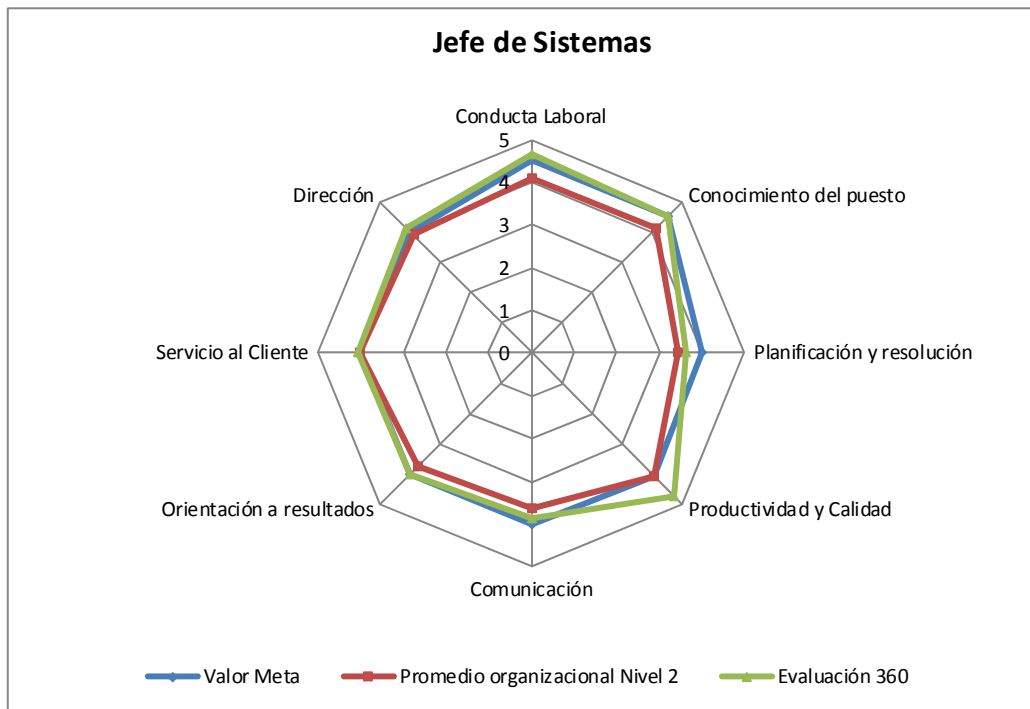


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

JEFE DE SISTEMAS

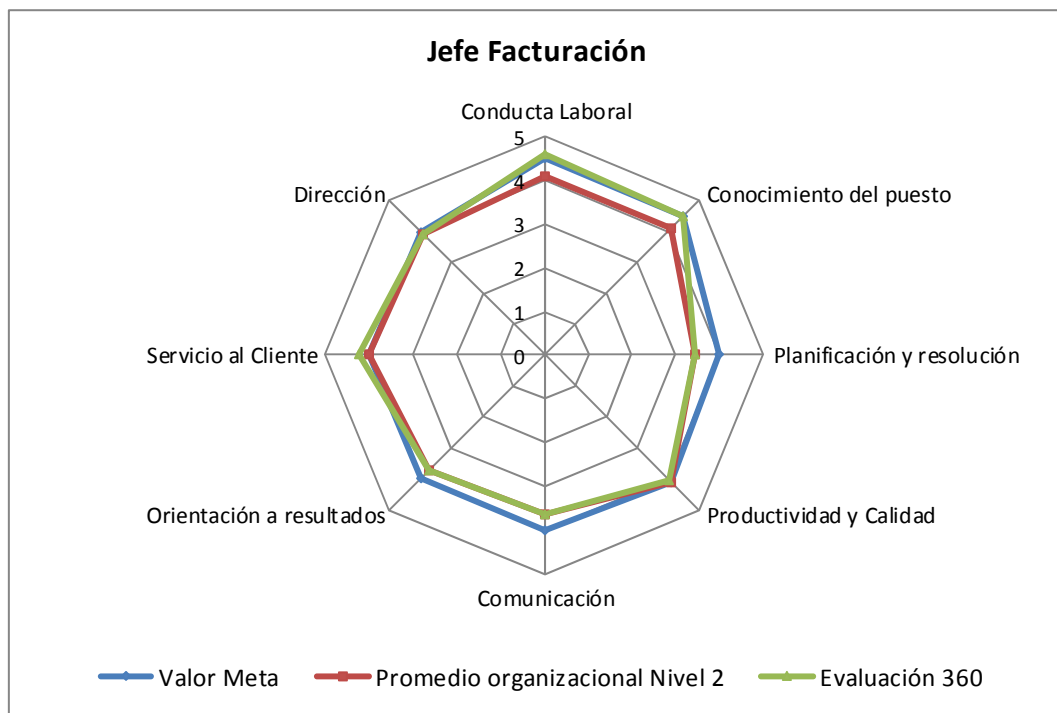
Milton Ramos

NIVEL 2	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 2	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,10	4,63	-0,13
Conocimiento del puesto	4,50	4,11	4,50	0,00
Planificación y resolución	4,00	3,45	3,63	0,38
Productividad y Calidad	4,08	4,08	4,73	-0,65
Comunicación	4,00	3,62	3,88	0,13
Orientación a resultados	4,00	3,75	4,00	0,00
Servicio al Cliente	4,03	4,03	4,08	-0,04
Dirección	4,00	3,91	4,15	-0,15
Medias	4,14	3,88	4,20	



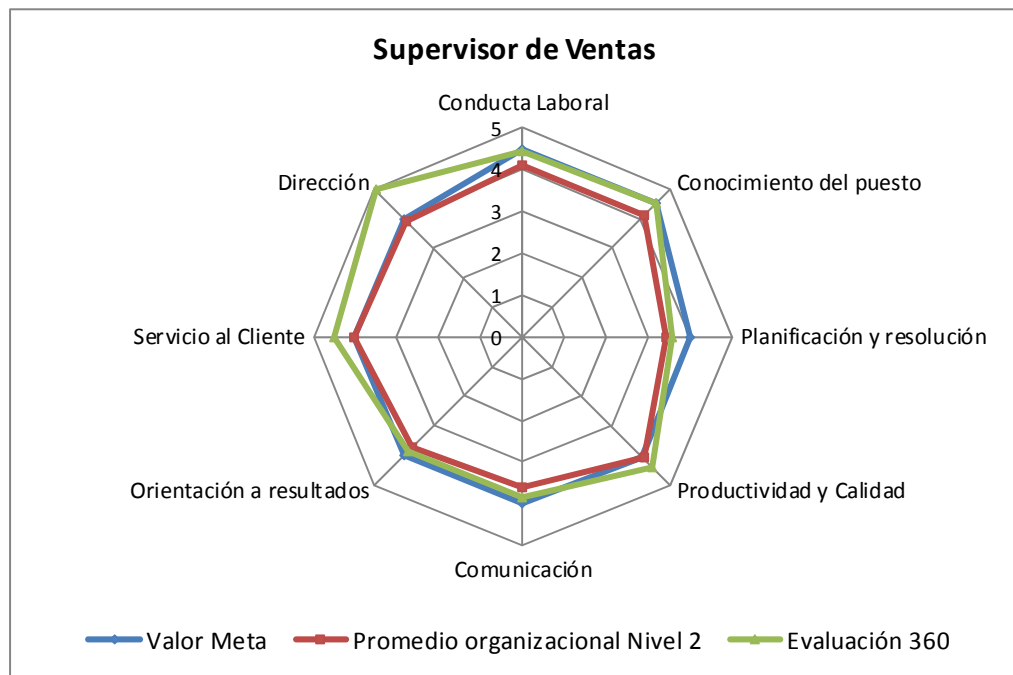
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**JEFE DE FACTURACION****Janeth Vásquez**

NIVEL 2	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 2	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,10	4,60	-0,10
Conocimiento del puesto	4,50	4,11	4,50	0,00
Planificación y resolución	4,00	3,45	3,43	0,58
Productividad y Calidad	4,08	4,08	4,05	0,03
Comunicación	4,00	3,62	3,63	0,38
Orientación a resultados	4,00	3,75	3,75	0,25
Servicio al Cliente	4,03	4,03	4,25	-0,22
Dirección	4,00	3,91	3,90	0,10
Medias	4,14	3,88	4,01	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**SUPERVISOR DE VENTAS 1****Santiago Panchi**

NIVEL 2	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 2	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,10	4,42	0,08
Conocimiento del puesto	4,50	4,11	4,53	-0,03
Planificación y resolución	4,00	3,45	3,58	0,43
Productividad y Calidad	4,08	4,08	4,38	-0,30
Comunicación	4,00	3,62	3,84	0,16
Orientación a resultados	4,00	3,75	3,89	0,11
Servicio al Cliente	4,03	4,03	4,51	-0,48
Dirección	4,00	3,91	4,97	-0,97
Medias	4,14	3,88	4,27	

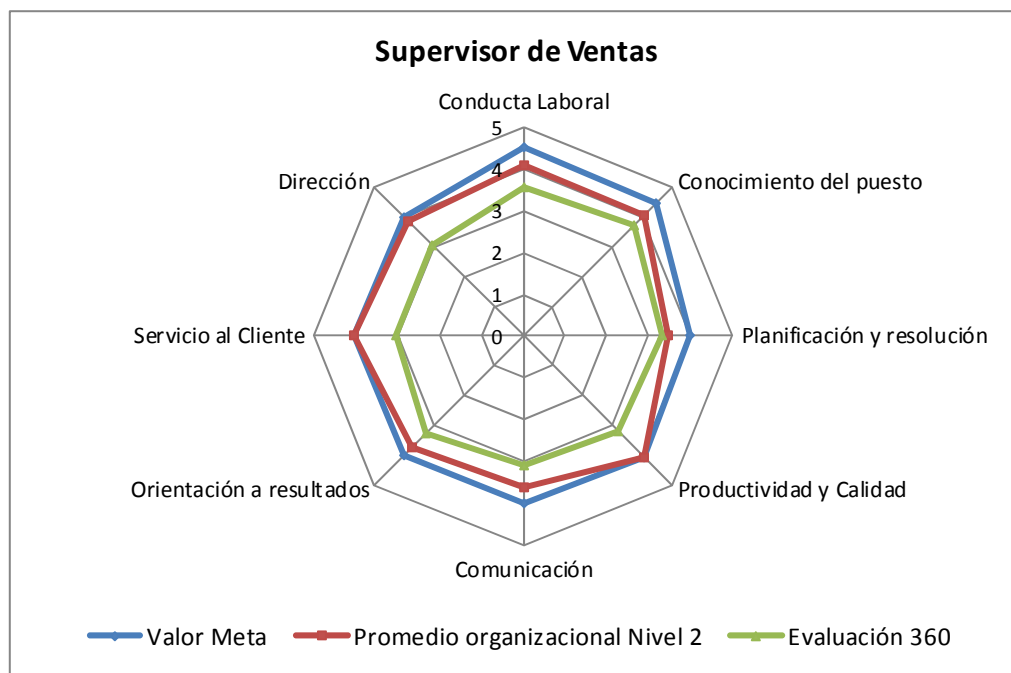


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

SUPERVISOR DE VENTAS 2

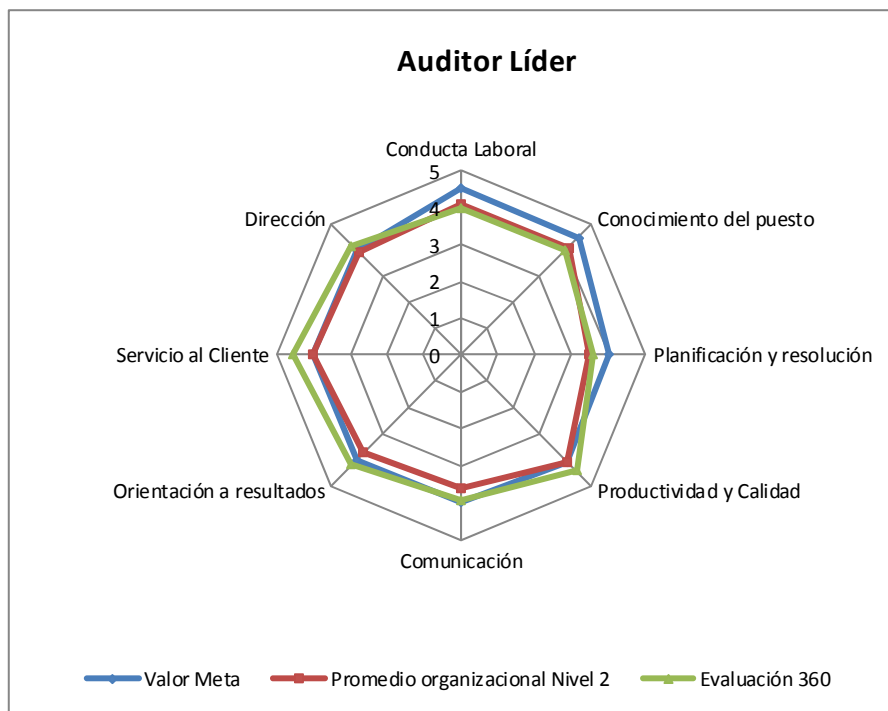
Miguel Calderón

NIVEL 2	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 2	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,10	3,58	0,92
Conocimiento del puesto	4,50	4,11	3,73	0,77
Planificación y resolución	4,00	3,45	3,33	0,67
Productividad y Calidad	4,08	4,08	3,18	0,91
Comunicación	4,00	3,62	3,08	0,92
Orientación a resultados	4,00	3,75	3,25	0,75
Servicio al Cliente	4,03	4,03	3,04	0,99
Dirección	4,00	3,91	3,10	0,90
Medias	4,14	3,88	3,29	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**AUDITOR LÍDER****Milton Ramos**

NIVEL 2	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 2	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,10	4,00	0,50
Conocimiento del puesto	4,50	4,11	4,00	0,50
Planificación y resolución	4,00	3,45	3,60	0,40
Productividad y Calidad	4,08	4,08	4,45	-0,37
Comunicación	4,00	3,62	3,95	0,05
Orientación a resultados	4,00	3,75	4,20	-0,20
Servicio al Cliente	4,03	4,03	4,55	-0,52
Dirección	4,00	3,91	4,20	-0,20
Medias	4,14	3,88	4,12	

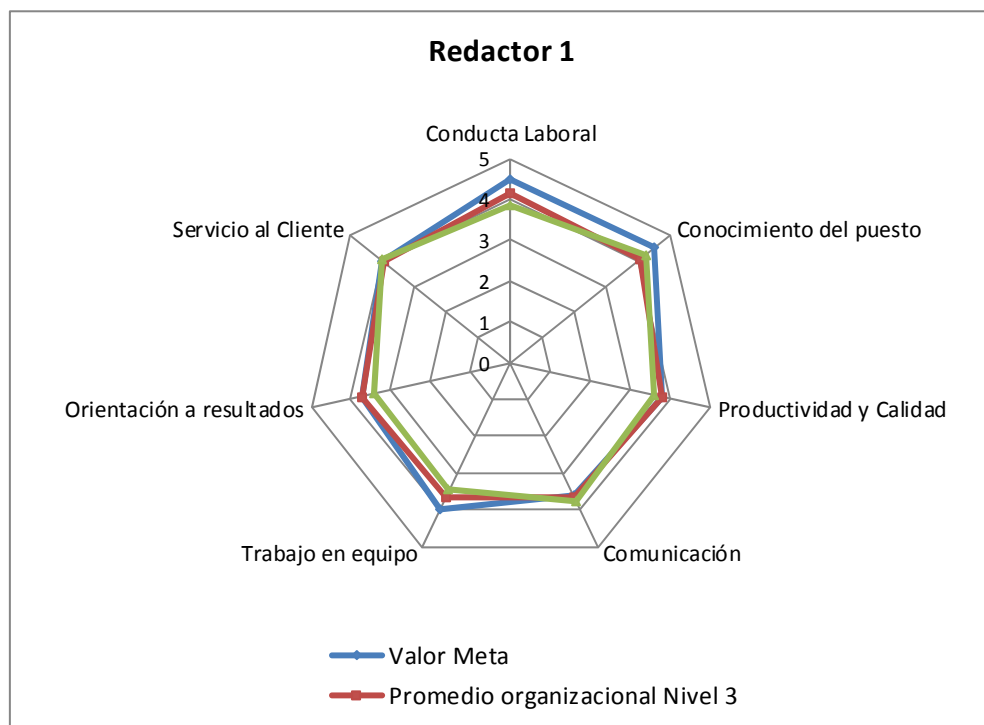


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

REDACTOR 1

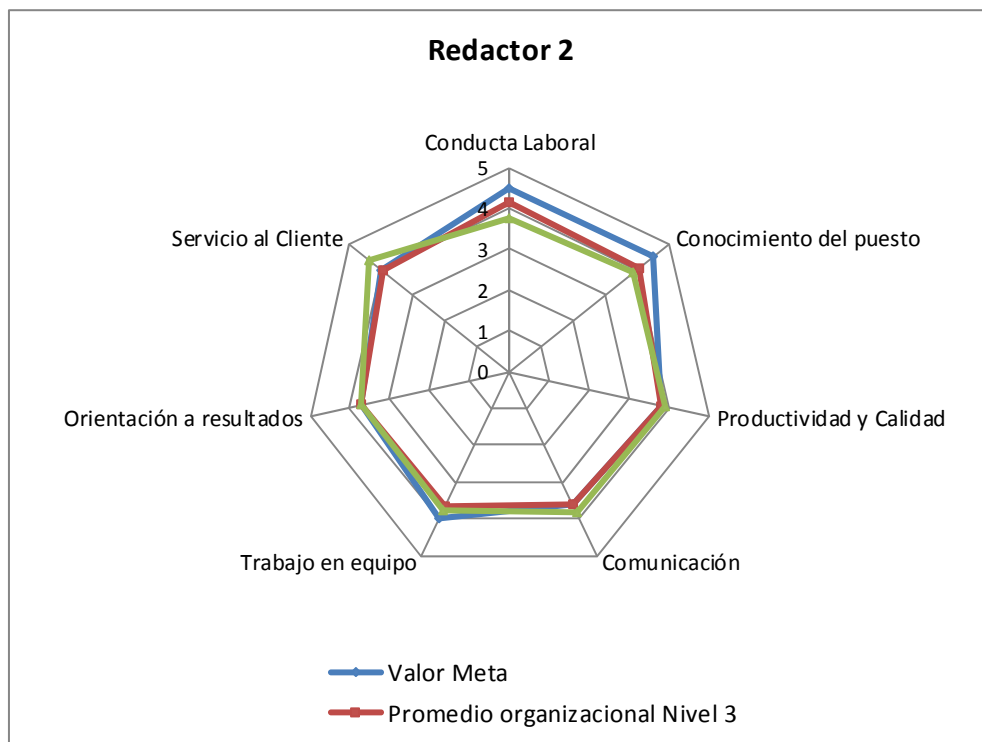
CESAR RON

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,83	0,67
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,25	0,25
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,63	0,20
Comunicación	3,63	3,63	3,78	-0,15
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,45	0,55
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,40	0,32
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,03	-0,02
Medias	4,02	3,86	3,77	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**REDACTOR 2****ALEXANDRA GARCIA**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,77	0,73
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,90	-0,08
Comunicación	3,63	3,63	3,85	-0,22
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,75	0,25
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,70	0,02
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,40	-0,40
Medias	4,02	3,86	3,90	

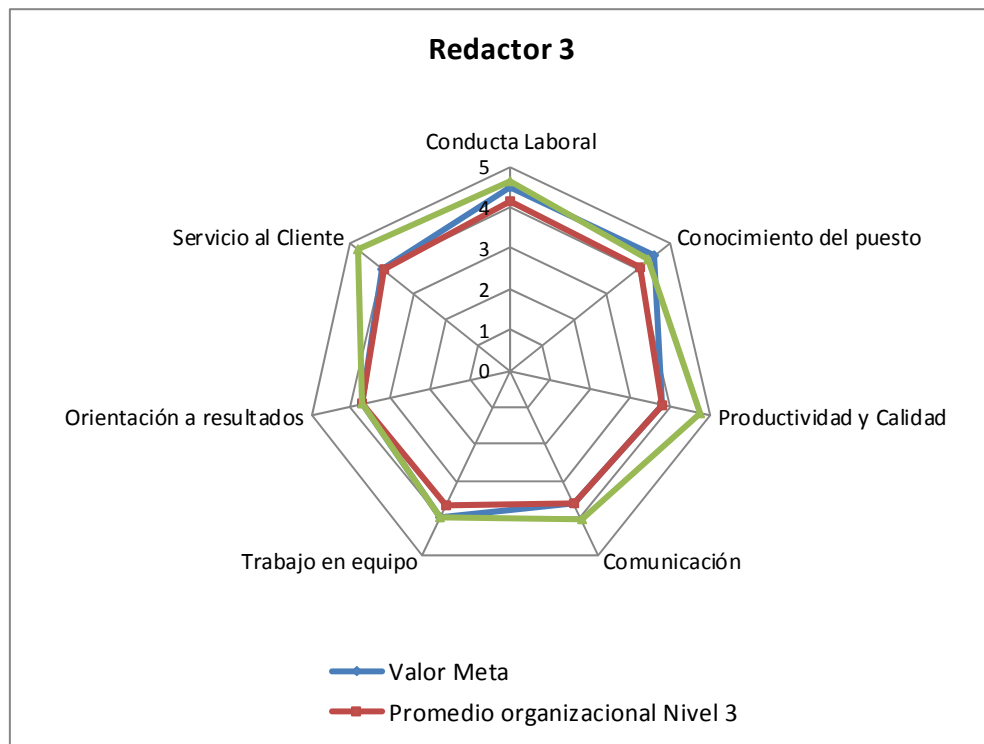


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

REDACTOR 3

MERCEDES GONZALEZ

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,63	-0,13
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,35	0,15
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,75	-0,93
Comunicación	3,63	3,63	4,03	-0,40
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,98	0,03
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,70	0,02
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,78	-0,77
Medias	4,02	3,86	4,32	

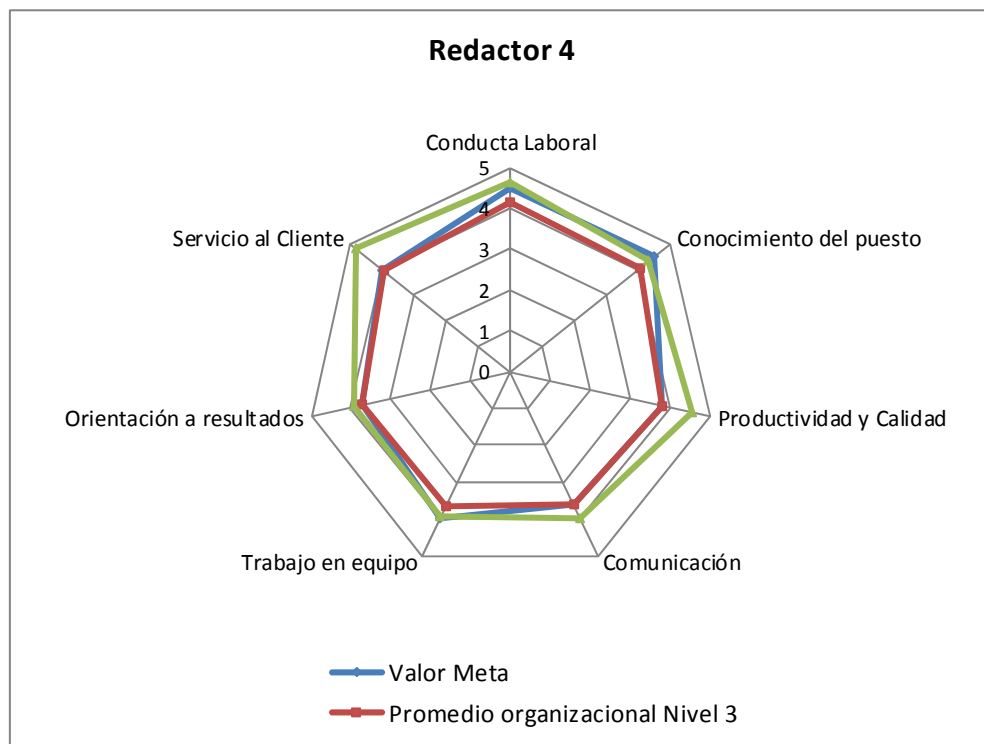


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

REDACTOR 4

MA. EUGENIA GONZALEZ

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,63	-0,13
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,35	0,15
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,58	-0,76
Comunicación	3,63	3,63	4,00	-0,37
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,93	0,08
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,90	-0,18
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,80	-0,80
Medias	4,02	3,86	4,31	

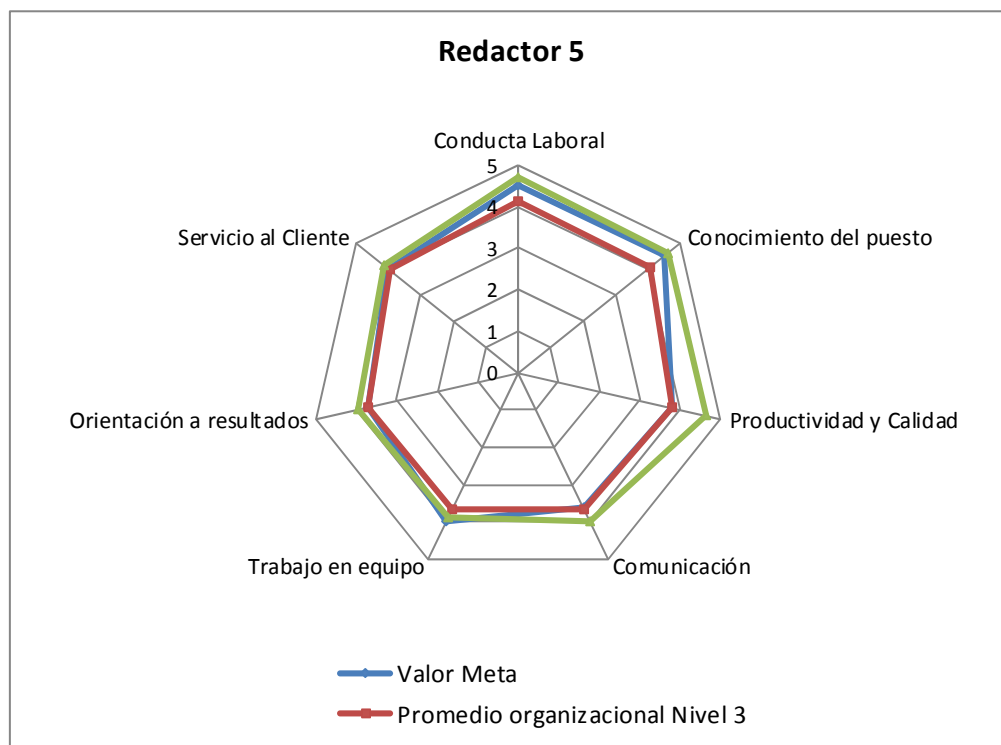


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

REDACTOR 5

FLAVIO CHAMORRO

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,70	-0,20
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,60	-0,10
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,65	-0,83
Comunicación	3,63	3,63	3,98	-0,35
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,88	0,13
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,95	-0,23
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,15	-0,15
Medias	4,02	3,86	4,27	

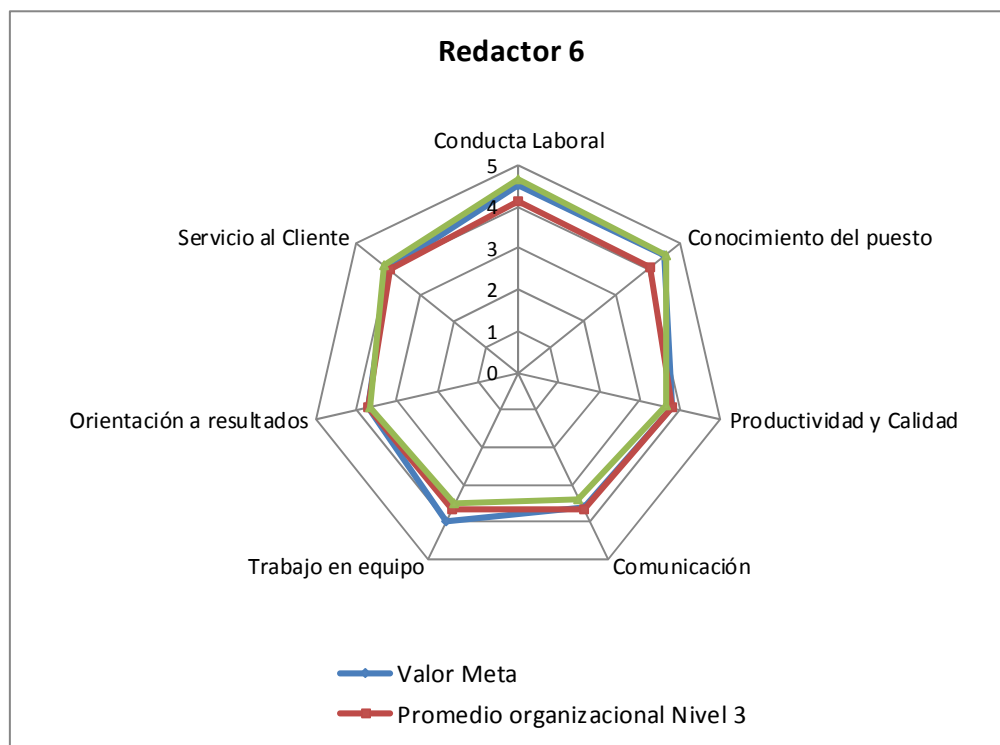


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

REDACTOR 6

MARINA CHAMORRO

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,63	-0,13
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,55	-0,05
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,65	0,17
Comunicación	3,63	3,63	3,38	0,26
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,53	0,48
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,68	0,05
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,15	-0,15
Medias	4,02	3,86	3,94	

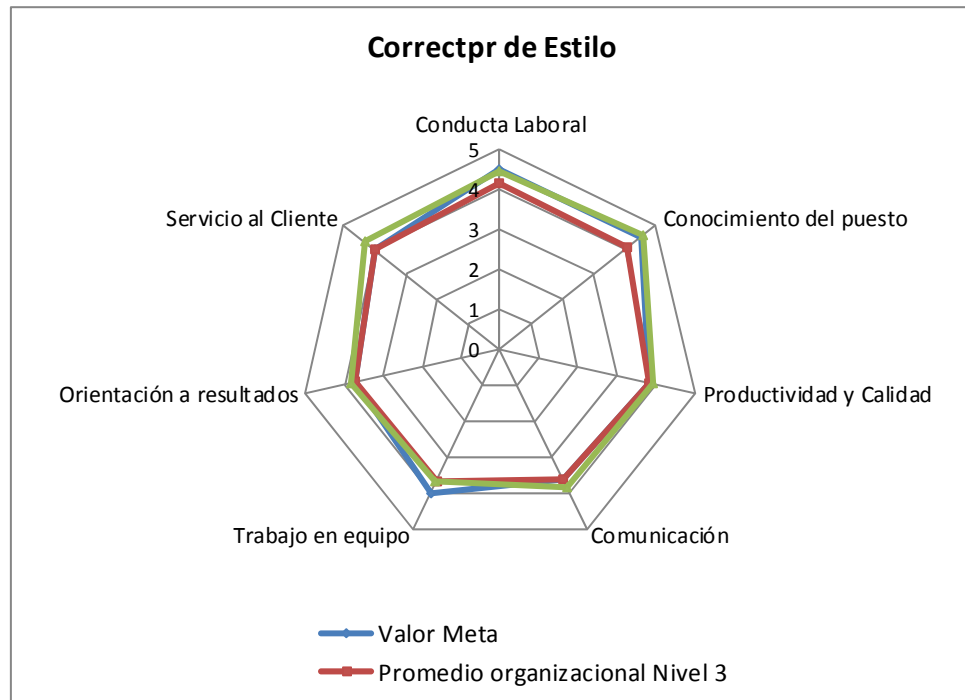


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

CORRECTOR DE ESTILO

MARCO DONOSO

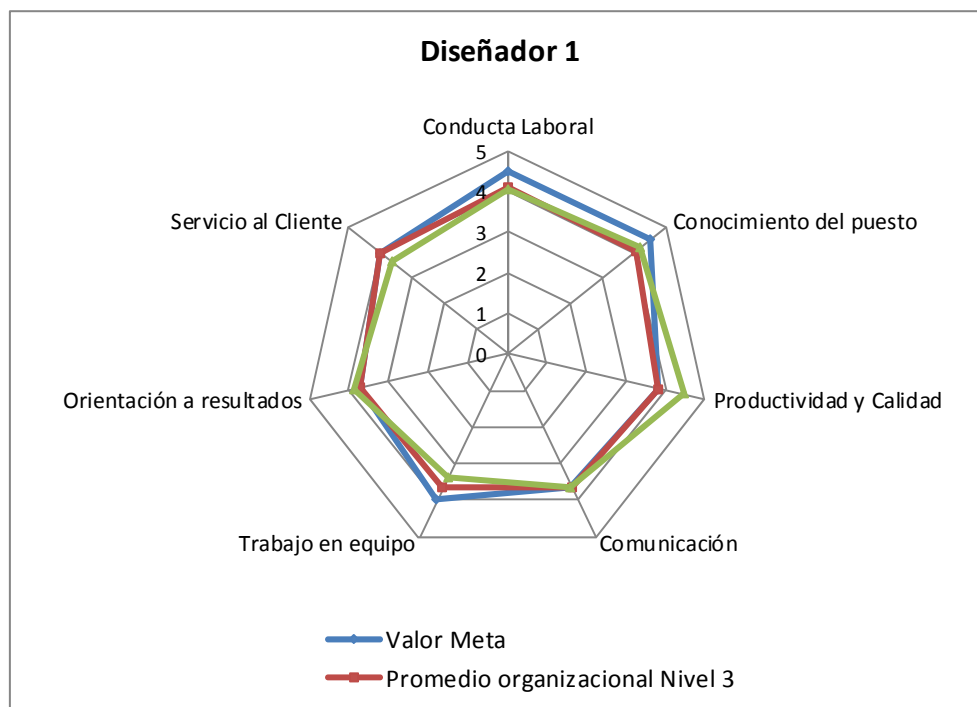
NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,43	0,07
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,60	-0,10
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,95	-0,13
Comunicación	3,63	3,63	3,88	-0,25
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,70	0,30
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,83	-0,11
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,30	-0,30
Medias	4,02	3,86	4,10	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

DISEÑADOR 1
ROCIO SIMBAÑA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,03	0,47
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,20	0,30
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,45	-0,63
Comunicación	3,63	3,63	3,63	0,00
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,35	0,65
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,85	-0,13
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,65	0,35
Medias	4,02	3,86	3,88	

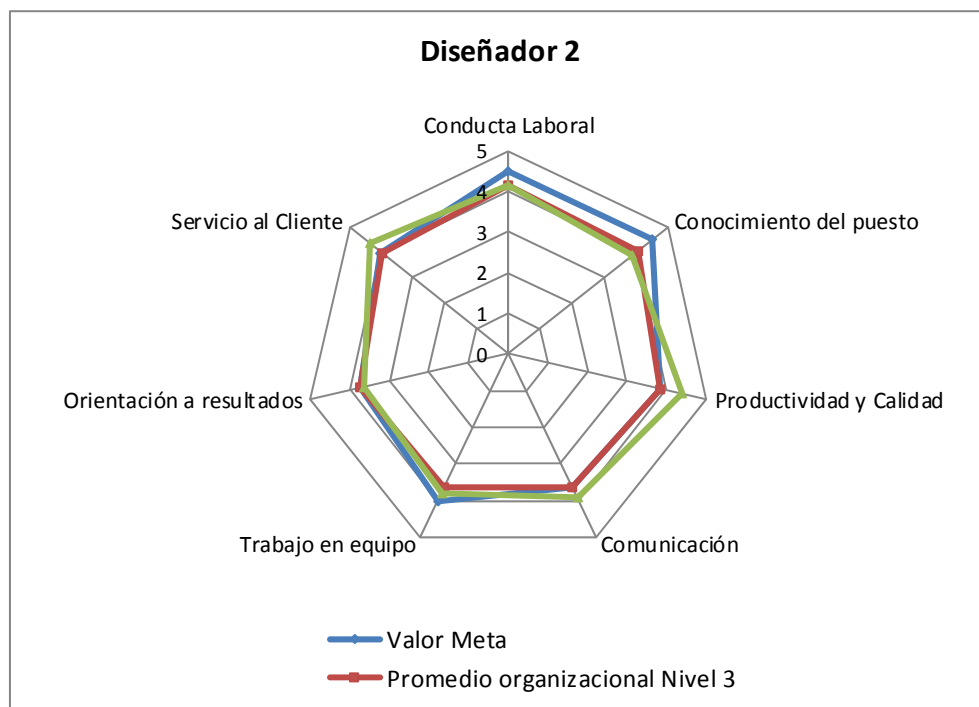


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

DISEÑADOR 2

FERNANDO SANCHEZ

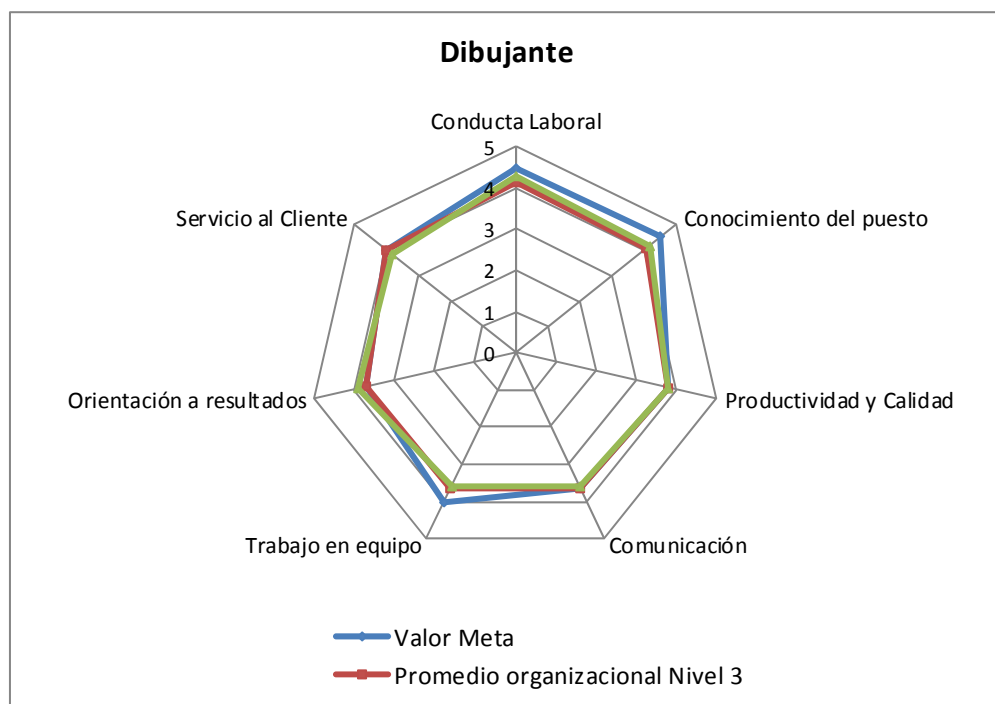
NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,13	0,37
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,40	-0,58
Comunicación	3,63	3,63	3,93	-0,30
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,80	0,20
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,63	0,10
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,33	-0,33
Medias	4,02	3,86	4,02	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

DIBUJANTE
EDWIN VELOZ

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,27	0,23
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,15	0,35
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,80	0,02
Comunicación	3,63	3,63	3,58	0,05
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,58	0,43
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,90	-0,18
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,85	0,15
Medias	4,02	3,86	3,87	

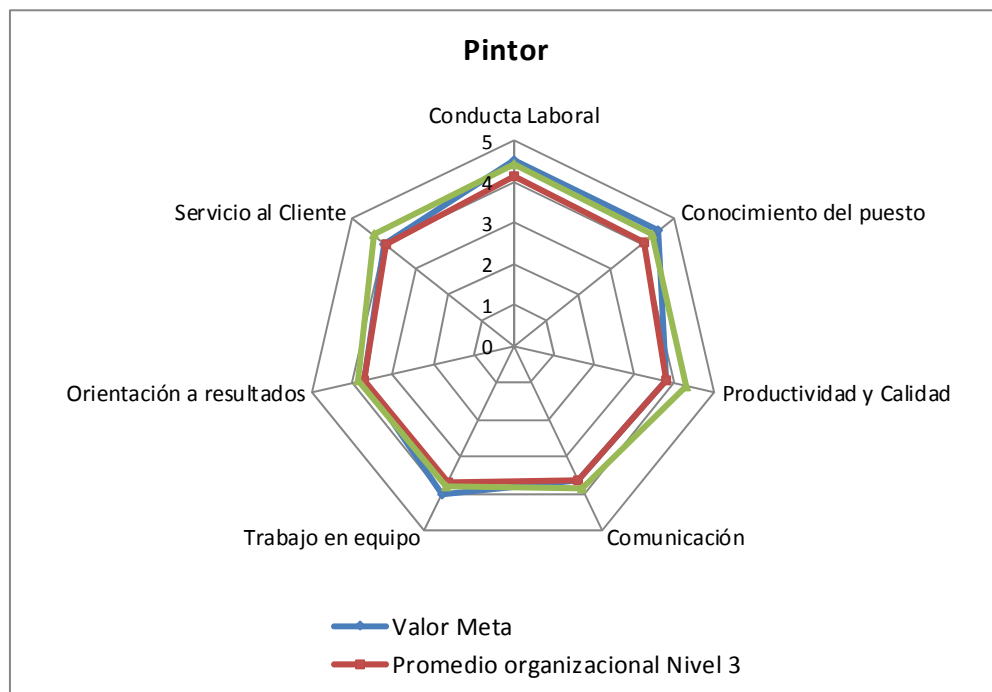


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

PINTOR

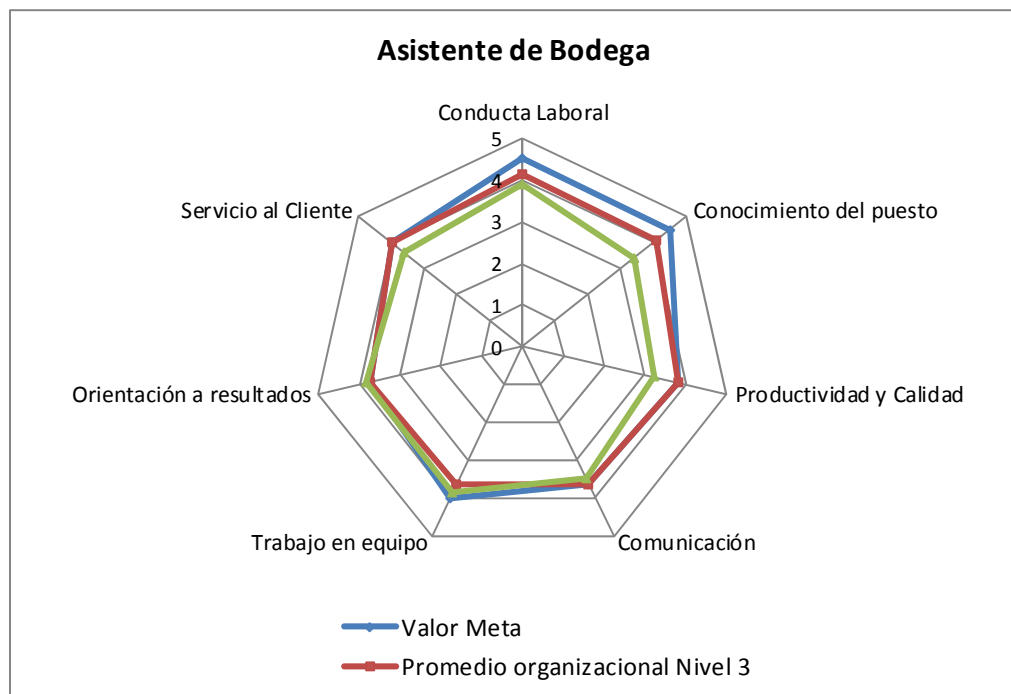
BYRON CADENA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,43	0,07
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,35	0,15
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,33	-0,51
Comunicación	3,63	3,63	3,83	-0,20
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,80	0,20
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,85	-0,13
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,35	-0,35
Medias	4,02	3,86	4,13	



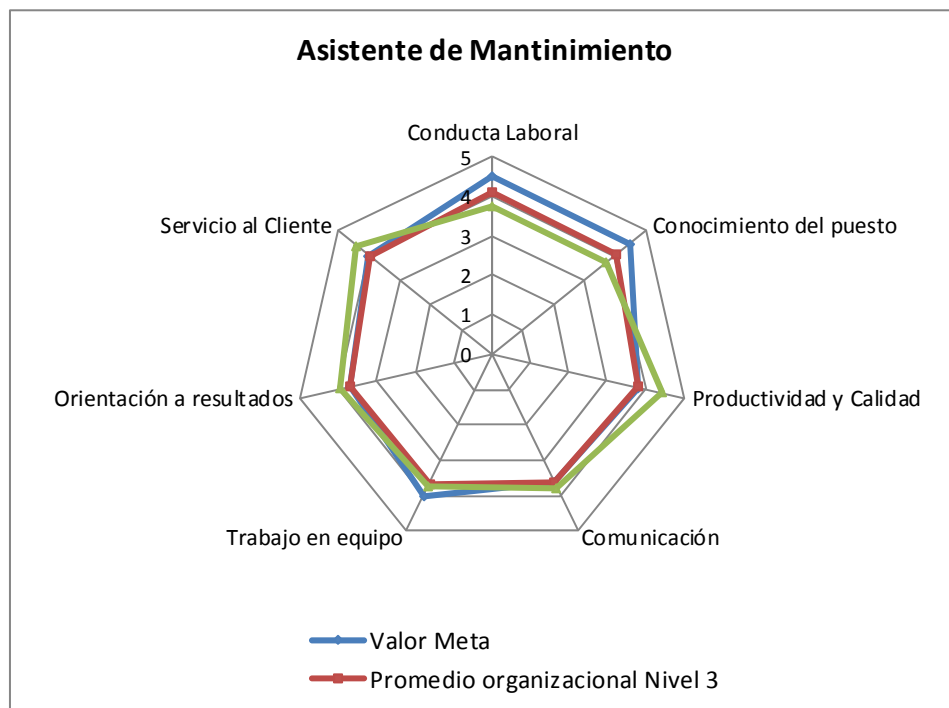
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**ASISTENTE DE BODEGA****JOSE LUIS JUÑA**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,90	0,60
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,40	1,10
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,23	0,60
Comunicación	3,63	3,63	3,48	0,16
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,88	0,13
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,85	-0,13
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,63	0,38
Medias	4,02	3,86	3,62	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**ASIST MANTENIMIENTO****FERNANDO SUAREZ**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,73	0,77
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,70	0,80
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,45	-0,63
Comunicación	3,63	3,63	3,80	-0,17
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,75	0,25
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,98	-0,26
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,43	-0,43
Medias	4,02	3,86	3,98	

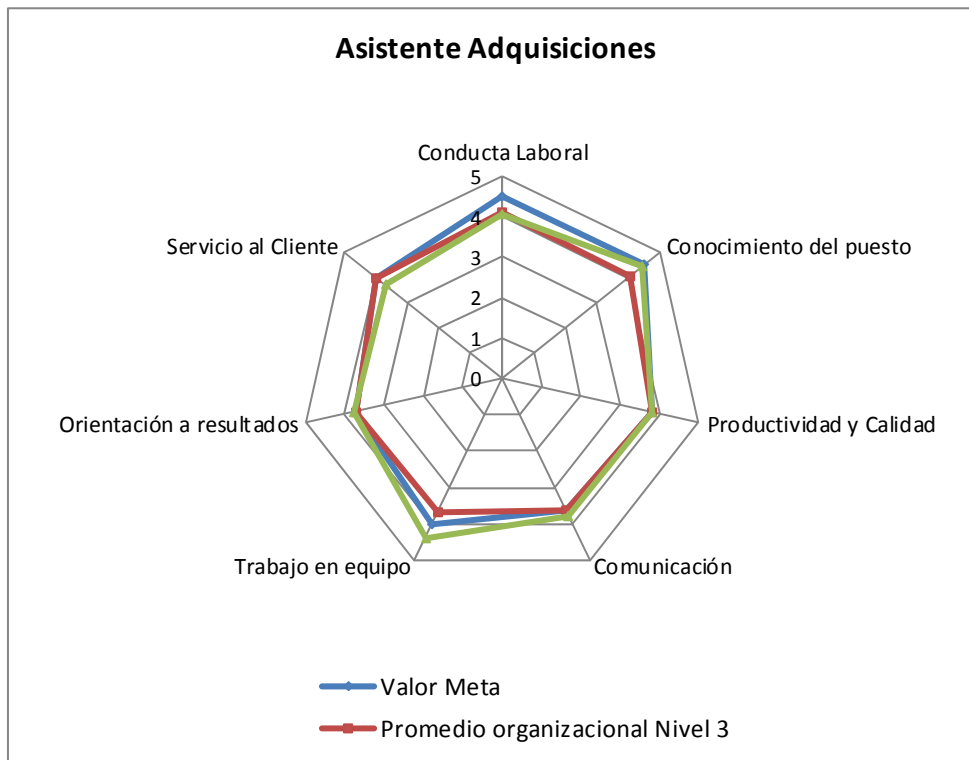


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

ASISTENTE ADQUISICIONES

CHRISTIAN AVEIGA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,07	0,43
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,45	0,05
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,83	-0,01
Comunicación	3,63	3,63	3,78	-0,15
Trabajo en equipo	4,00	3,67	4,40	-0,40
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,78	-0,05
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,70	0,30
Medias	4,02	3,86	4,00	

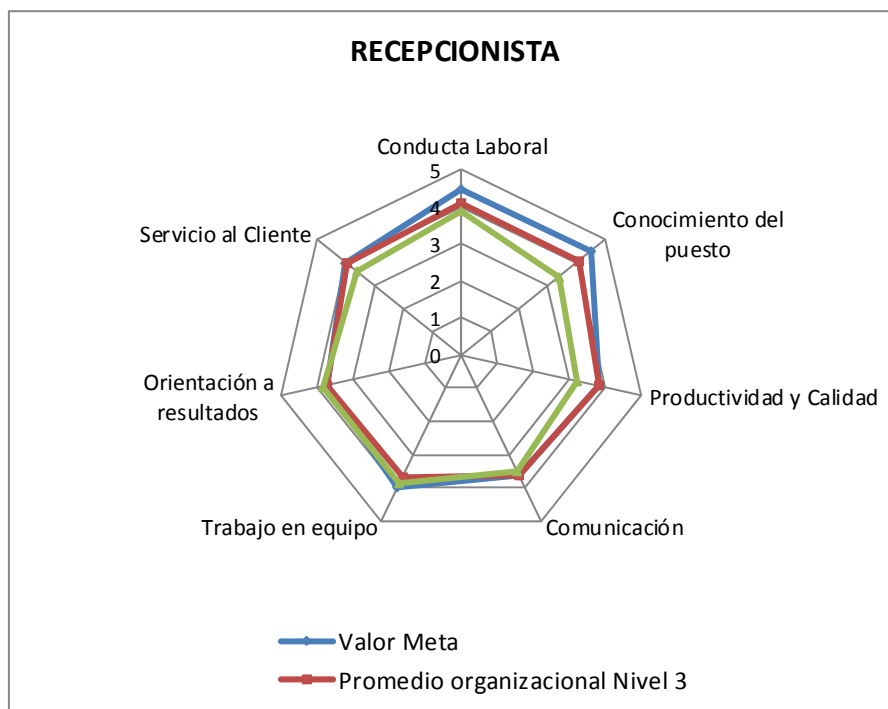


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

RECEPCIONISTA

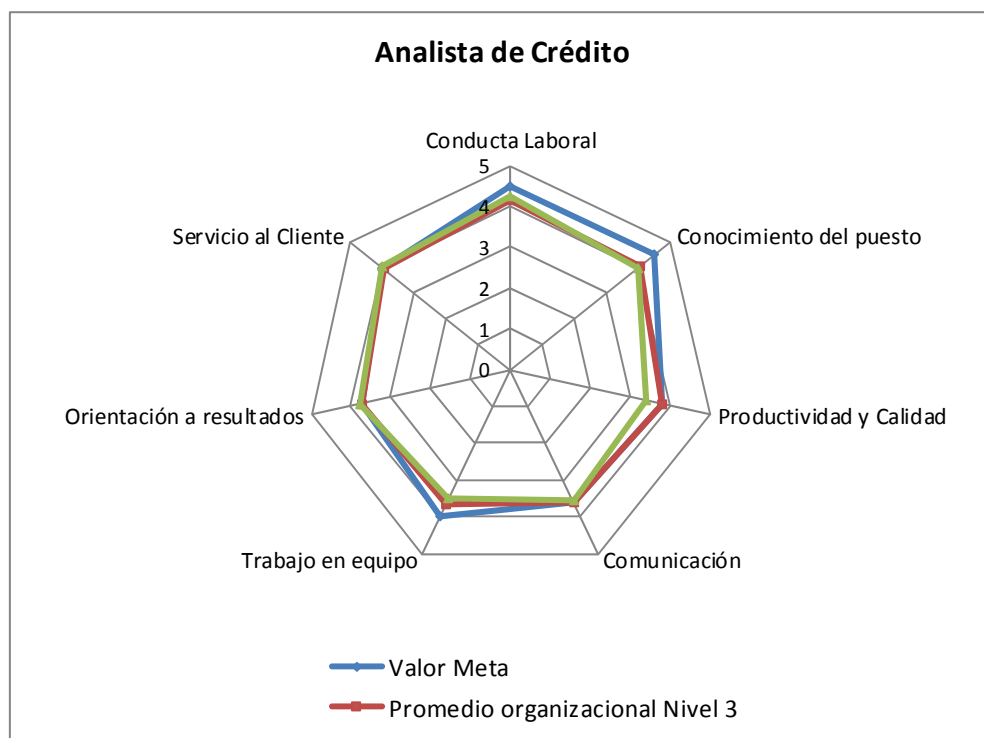
EVELYN PONCE

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,23	0,27
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,23	0,60
Comunicación	3,63	3,63	3,48	0,16
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,88	0,13
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,85	-0,13
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,63	0,38
Medias	4,02	3,86	3,74	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**ANALISTA DE CREDITO****FERNANDO RUELES**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,27	0,23
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,00	0,50
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,43	0,40
Comunicación	3,63	3,63	3,58	0,05
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,53	0,48
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,78	-0,05
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,03	-0,03
Medias	4,02	3,86	3,80	

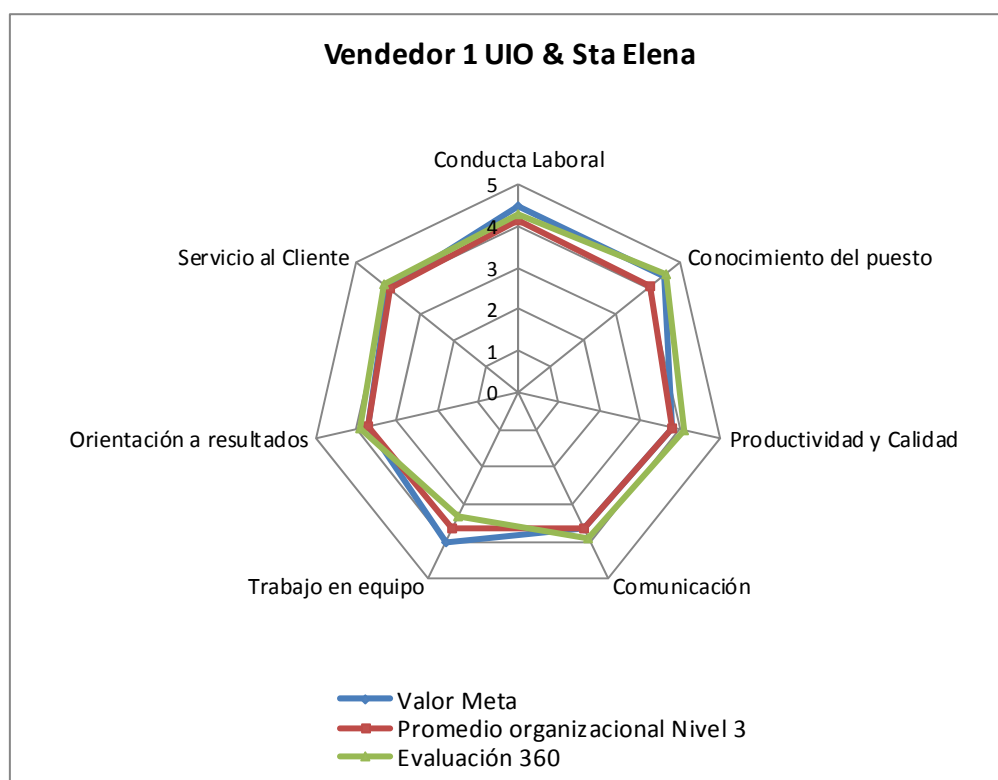


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 1 UIO & STA ELENA

LUIS CUASQUI

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,27	0,23
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,55	-0,05
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,08	-0,26
Comunicación	3,63	3,63	3,90	-0,27
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,30	0,70
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,90	-0,18
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,15	-0,15
Medias	4,02	3,86	4,02	

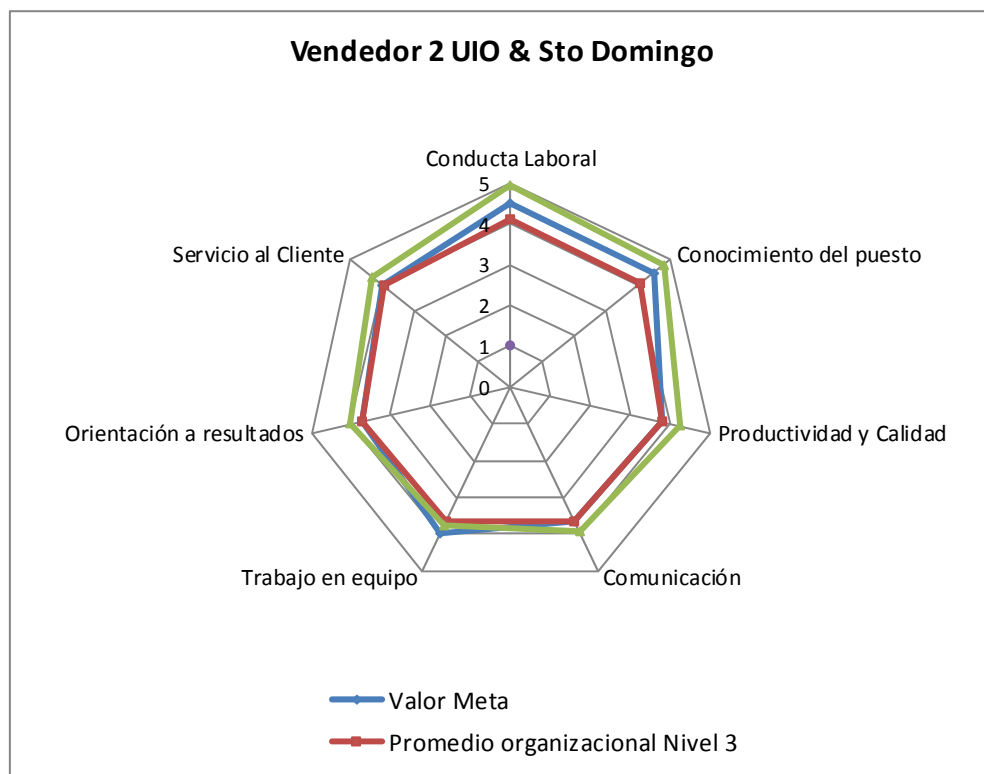


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 2 UIO & STO DGO

EDISON CEVALLOS

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,93	-0,43
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,80	-0,30
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,25	-0,43
Comunicación	3,63	3,63	3,90	-0,27
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,78	0,23
Orientación a resultados	3,72	3,72	4,00	-0,28
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,30	-0,30
Medias	4,02	3,86	4,28	

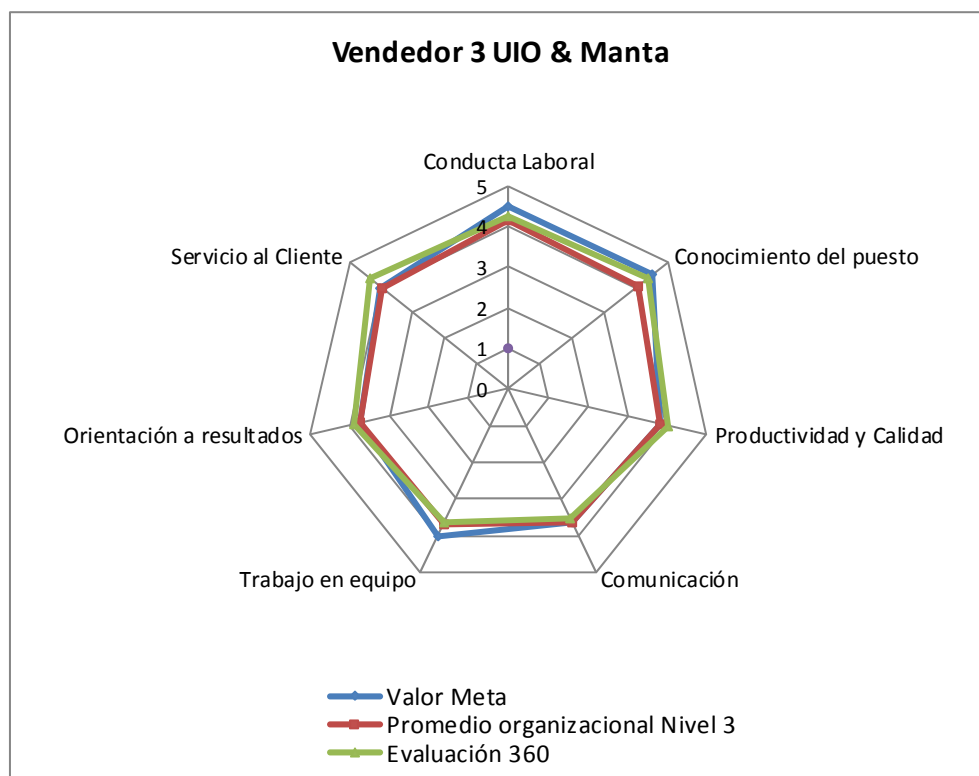


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 3 UIO & MANTA

XAVIER HIDALGO

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,27	0,23
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,40	0,10
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,03	-0,21
Comunicación	3,63	3,63	3,50	0,13
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,65	0,35
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,90	-0,18
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,38	-0,38
Medias	4,02	3,86	4,02	

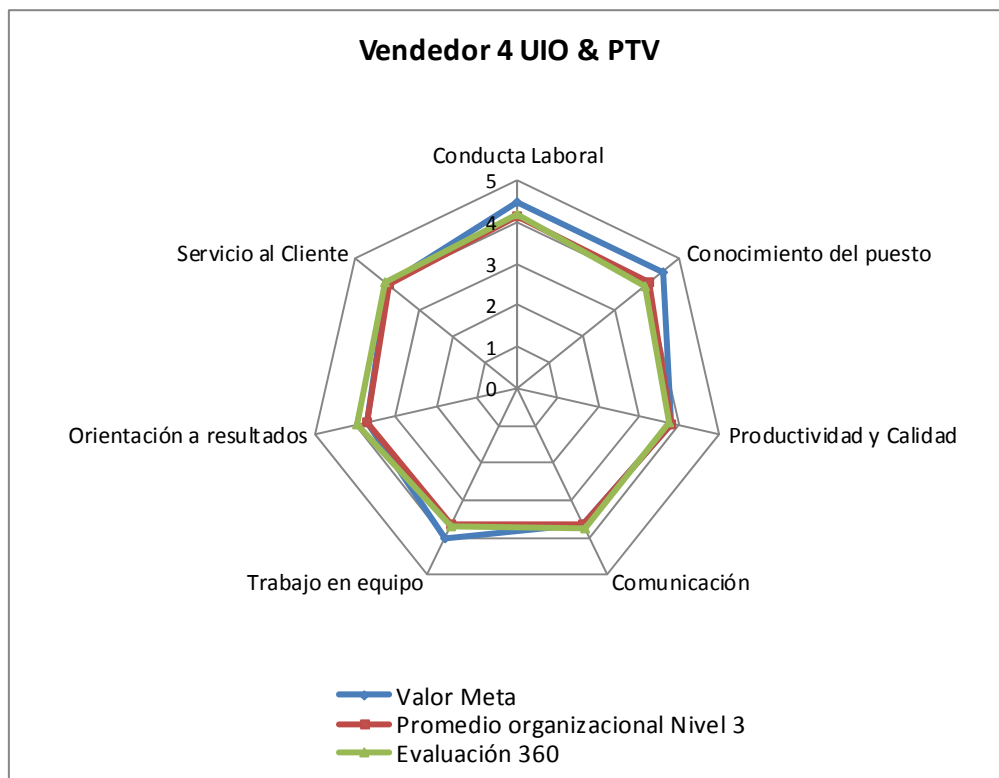


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 4 UIO & PTV

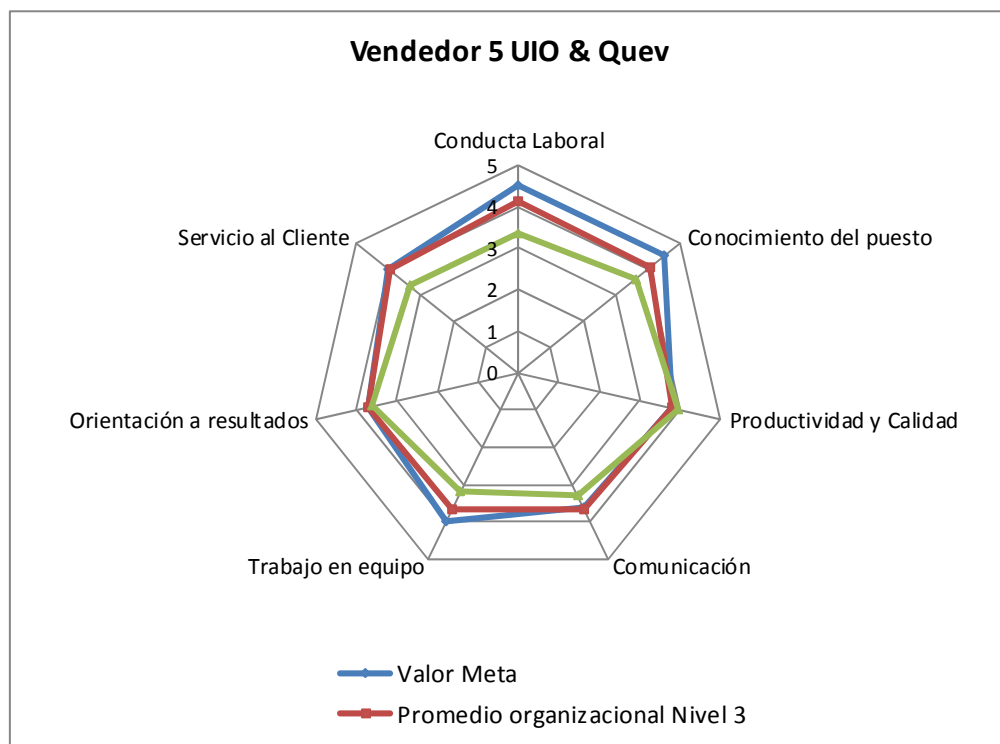
MARCO TIPAN

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,17	0,33
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,95	0,55
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,75	0,07
Comunicación	3,63	3,63	3,73	-0,10
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,70	0,30
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,95	-0,23
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,08	-0,07
Medias	4,02	3,86	3,90	



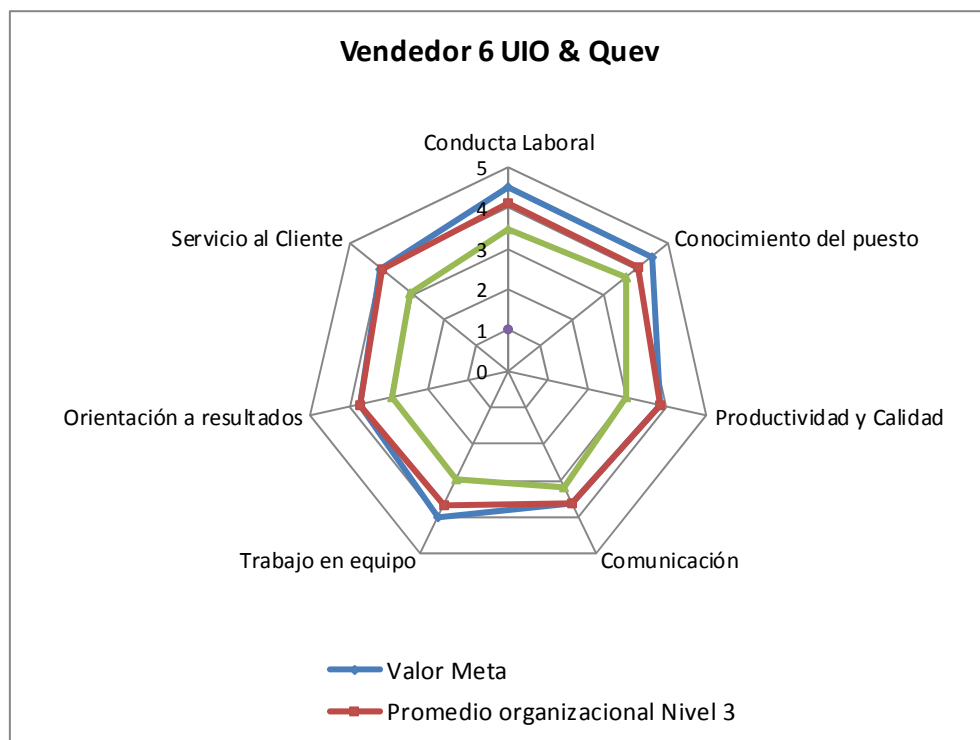
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**VENDEDOR 5 UIO & QUEV****MILTON REINA**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,37	1,13
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,60	0,90
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,93	-0,11
Comunicación	3,63	3,63	3,30	0,33
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,20	0,80
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,60	0,12
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,35	0,65
Medias	4,02	3,86	3,48	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**VENDEDOR 6 UIO & QUEV****BYRON ARMAS**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,50	1,00
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,70	0,80
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,00	0,82
Comunicación	3,63	3,63	3,18	0,46
Trabajo en equipo	4,00	3,67	2,95	1,05
Orientación a resultados	3,72	3,72	2,93	0,80
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,08	0,93
Medias	4,02	3,86	3,19	

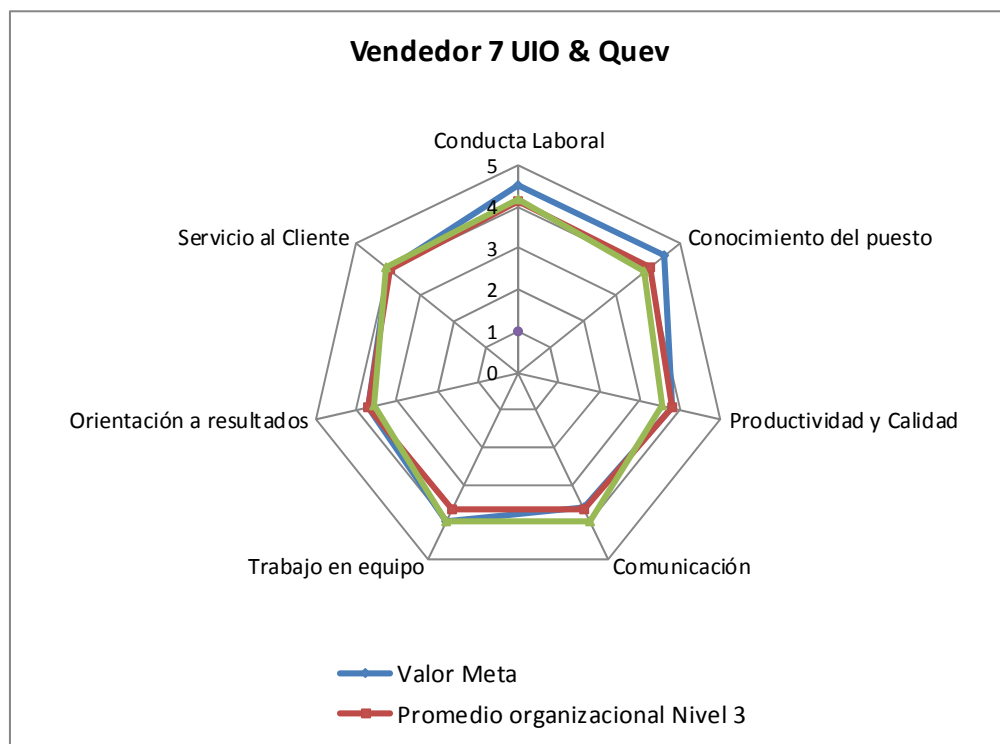


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 7 UIO & QUEV

DANIEL LOPEZ

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,17	0,33
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,58	0,25
Comunicación	3,63	3,63	3,98	-0,35
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,98	0,03
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,55	0,17
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,10	-0,10
Medias	4,02	3,86	3,89	

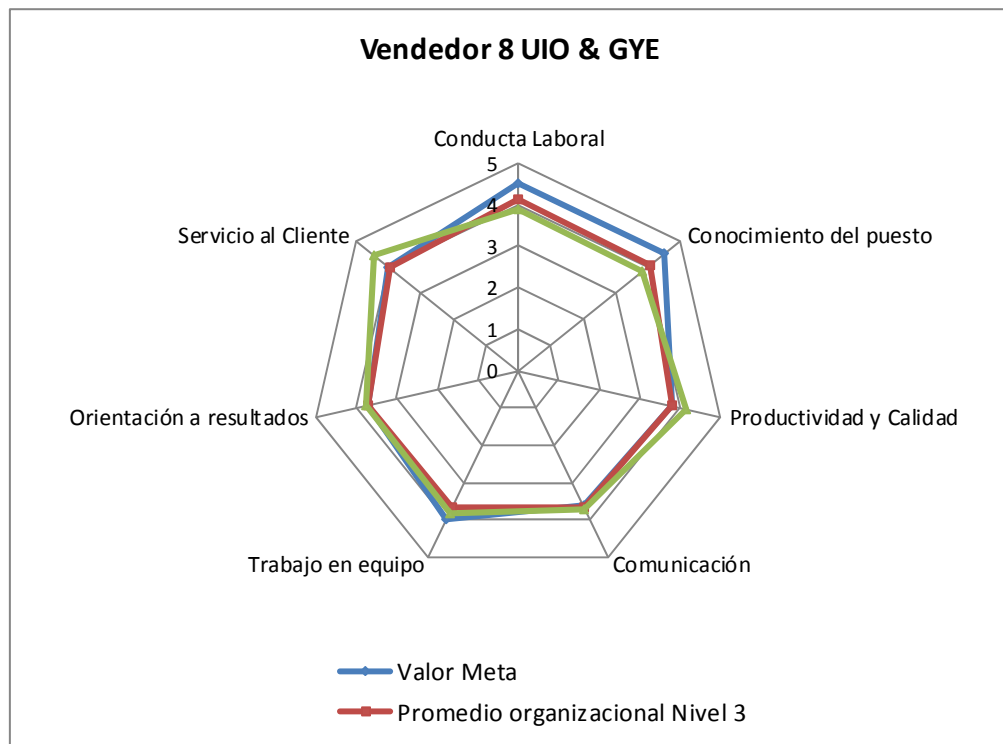


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 8 UIO & GYE

HECTOR SALAS

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,87	0,63
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,80	0,70
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,15	-0,33
Comunicación	3,63	3,63	3,70	-0,07
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,80	0,20
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,75	-0,03
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,45	-0,45
Medias	4,02	3,86	3,93	

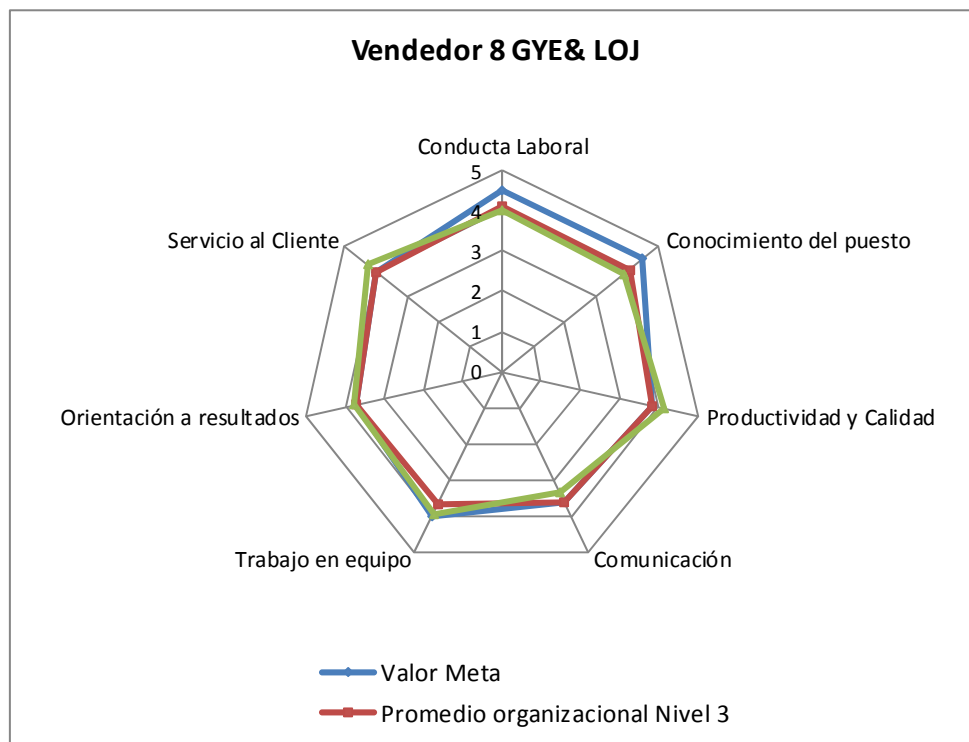


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 9 GYE & LOJ

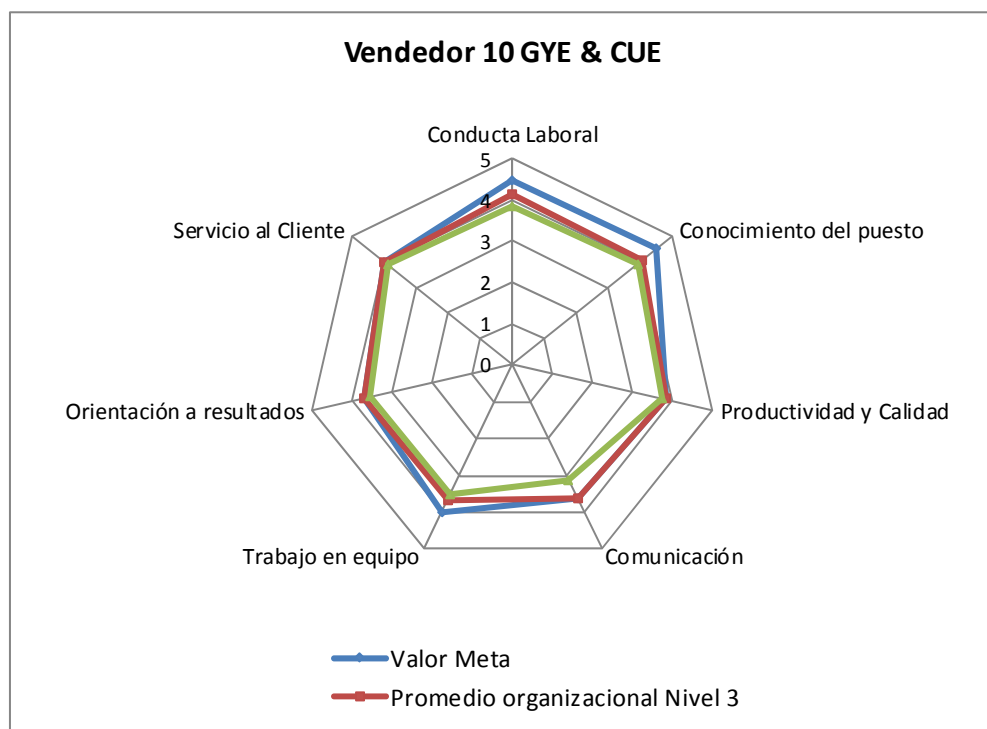
MIGUEL GUERRA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,03	0,47
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,15	-0,33
Comunicación	3,63	3,63	3,35	0,28
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,93	0,08
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,75	-0,03
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,25	-0,25
Medias	4,02	3,86	3,91	



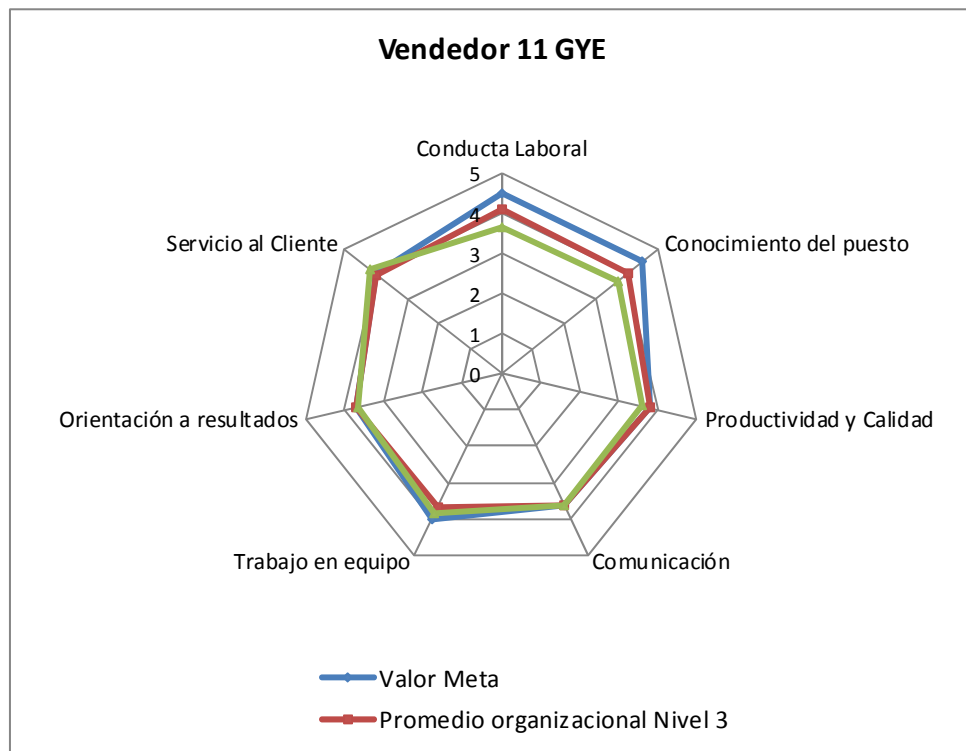
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**VENDEDOR 10 GYE & CUE****JIMMY ROSALES**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,87	0,63
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,73	0,09
Comunicación	3,63	3,63	3,15	0,48
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,50	0,50
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,58	0,15
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,90	0,10
Medias	4,02	3,86	3,66	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**VENDEDOR 11 GYE****YAYITA RETO**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,63	0,87
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,70	0,80
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,60	0,22
Comunicación	3,63	3,63	3,65	-0,02
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,85	0,15
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,65	0,07
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,18	-0,18
Medias	4,02	3,86	3,75	

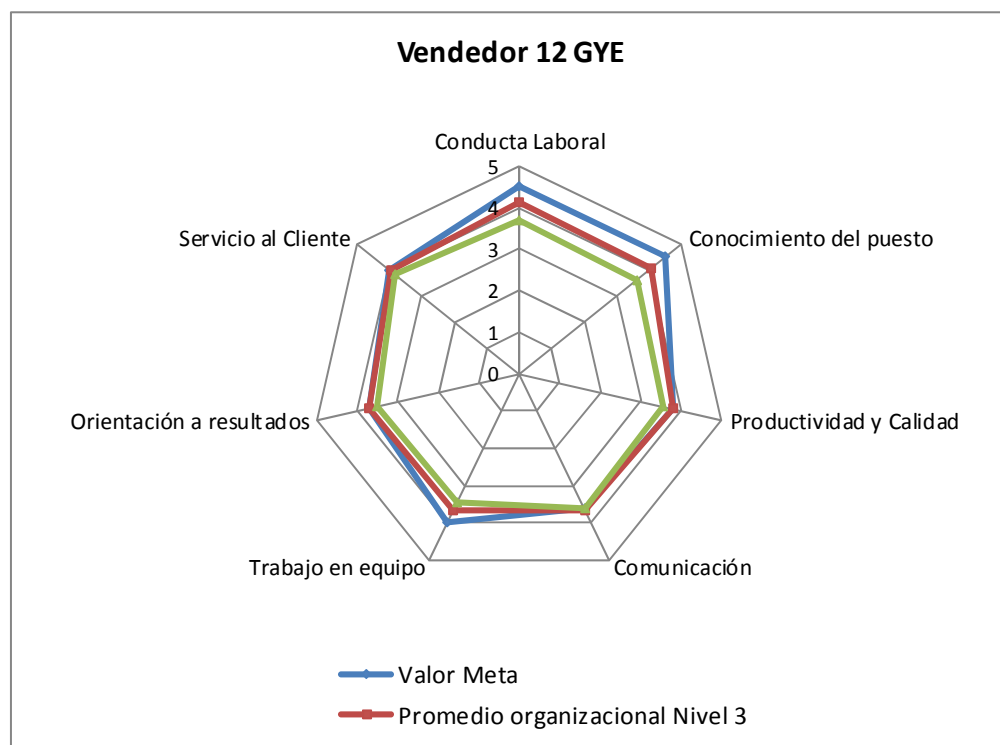


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 12 GYE

JOSE BONILLA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,70	0,80
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,60	0,90
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,58	0,25
Comunicación	3,63	3,63	3,63	0,00
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,45	0,55
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,50	0,22
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,85	0,15
Medias	4,02	3,86	3,61	

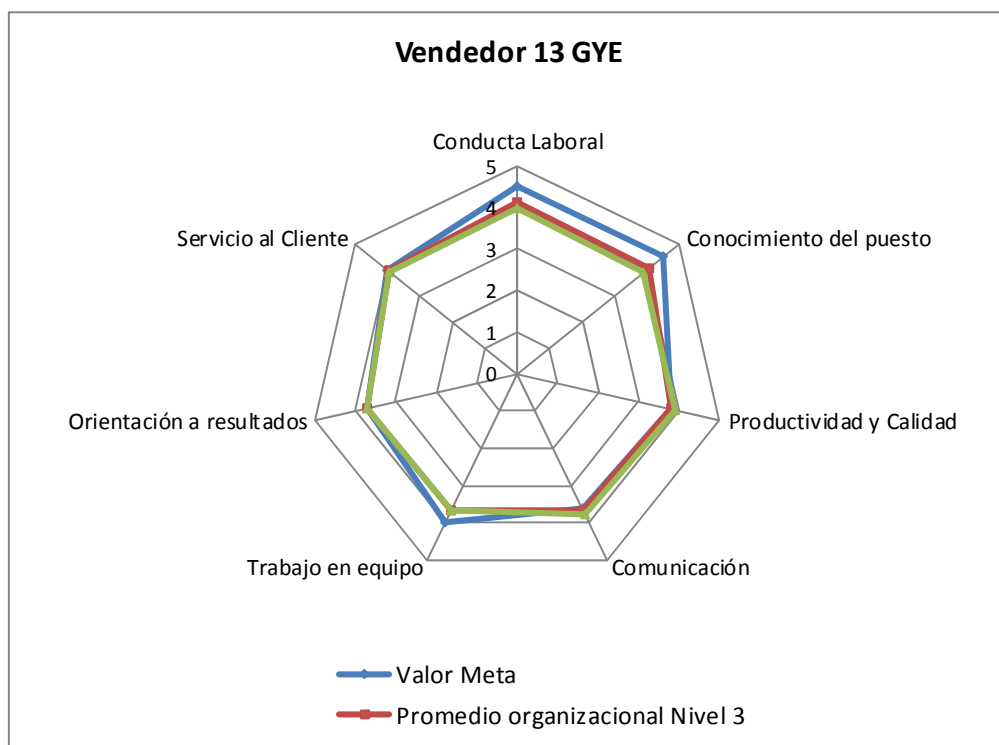


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 13 GYE

VILMA ALVARADO

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,00	0,50
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,90	-0,08
Comunicación	3,63	3,63	3,75	-0,12
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,68	0,33
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,70	0,02
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,93	0,07
Medias	4,02	3,86	3,84	

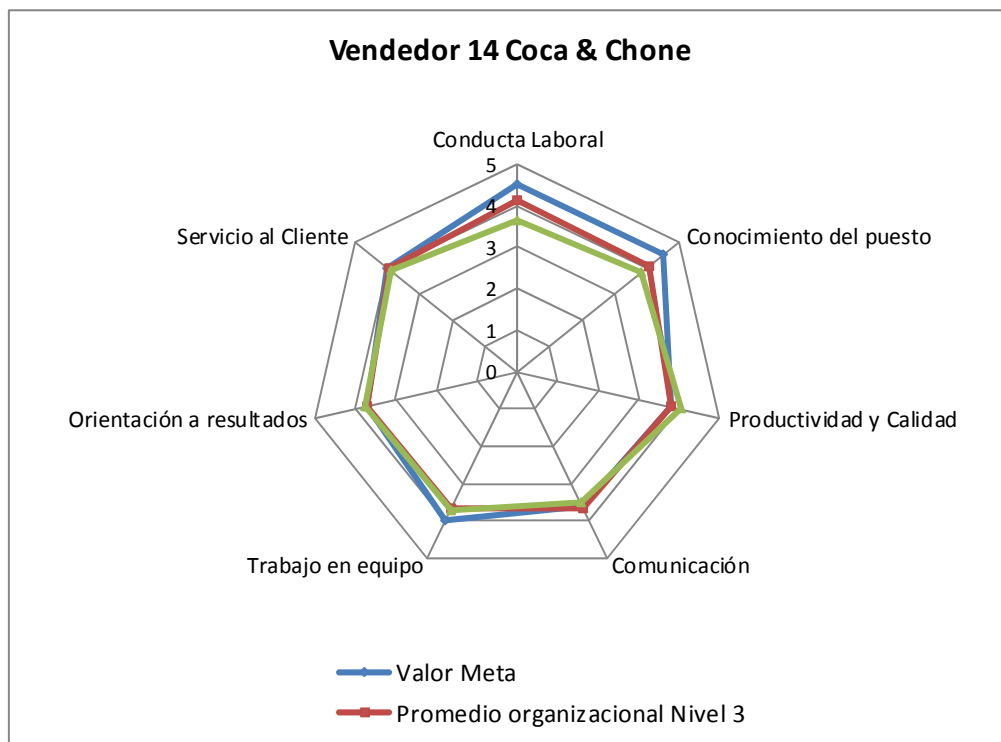


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 14 COCA & CHONE

MAURICIO SALINAS

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,67	0,83
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,80	0,70
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,03	-0,21
Comunicación	3,63	3,63	3,53	0,11
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,73	0,27
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,75	-0,03
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,88	0,13
Medias	4,02	3,86	3,77	

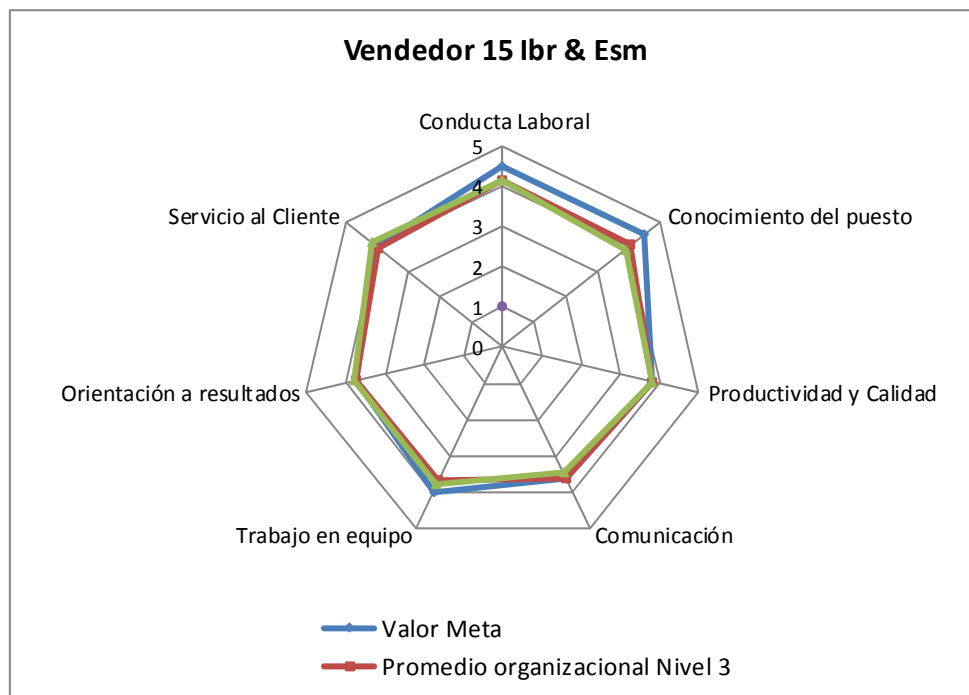


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 15 IBR & ESM

SEGUNDO GUTIERREZ

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,17	0,33
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,83	0,00
Comunicación	3,63	3,63	3,45	0,18
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,80	0,20
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,80	-0,08
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,15	-0,15
Medias	4,02	3,86	3,87	

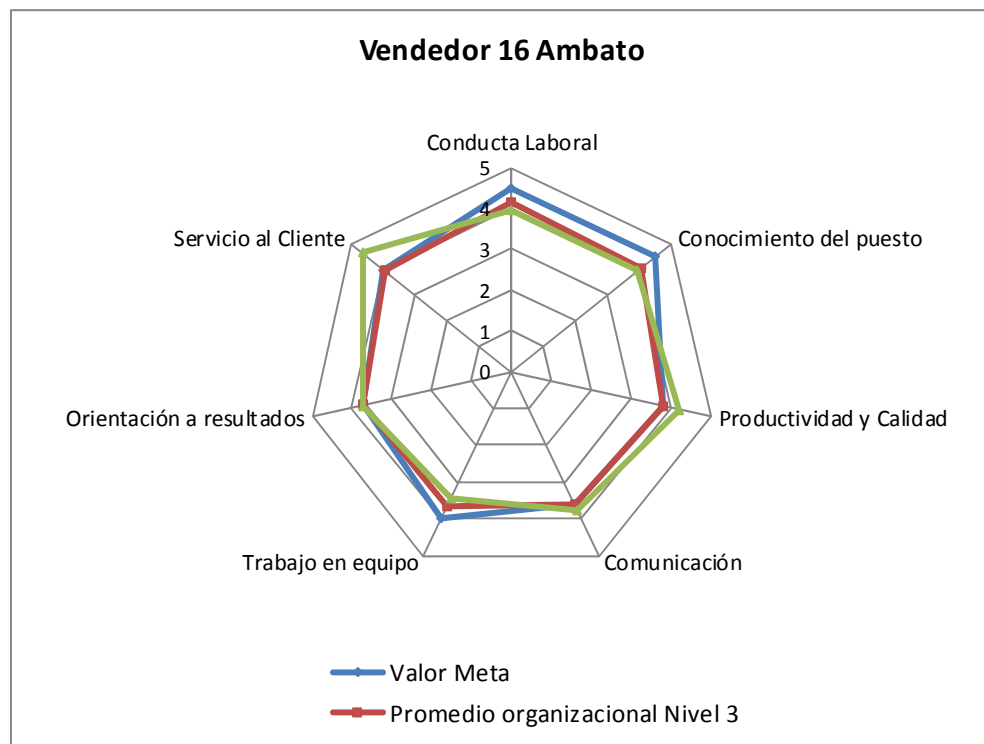


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 16 AMB

GLADYS CARRASCO

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,93	0,57
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,95	0,55
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,20	-0,38
Comunicación	3,63	3,63	3,75	-0,12
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,43	0,58
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,73	-0,01
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,65	-0,65
Medias	4,02	3,86	3,95	

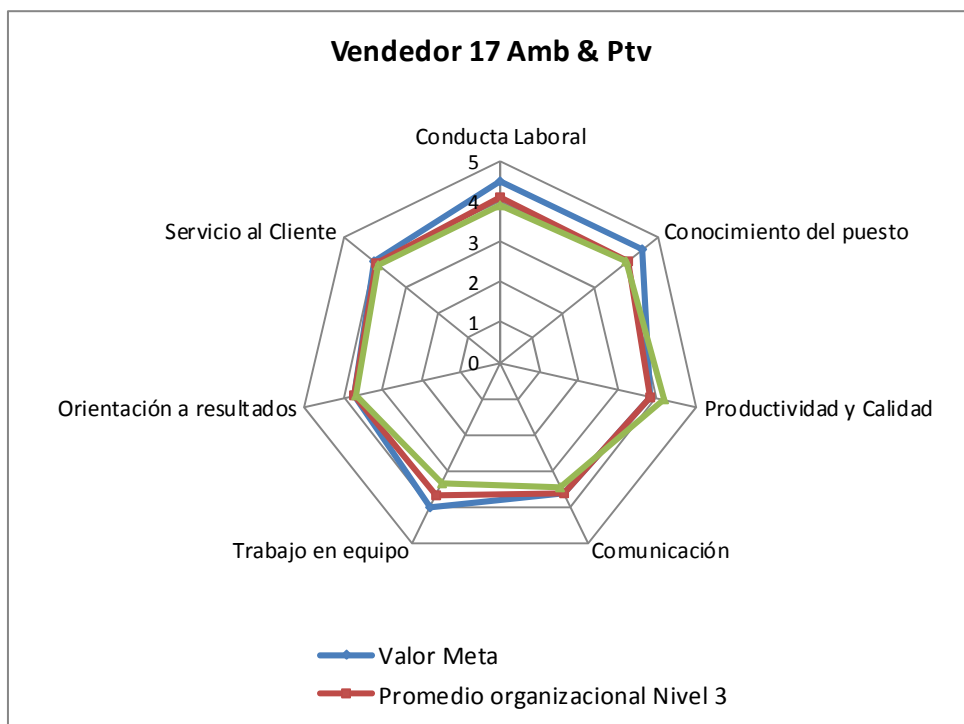


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 17 AMB & PTV

PAUL SANCHEZ

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,90	0,60
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,00	0,50
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,20	-0,38
Comunicación	3,63	3,63	3,48	0,16
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,35	0,65
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,68	0,04
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,90	0,10
Medias	4,02	3,86	3,79	

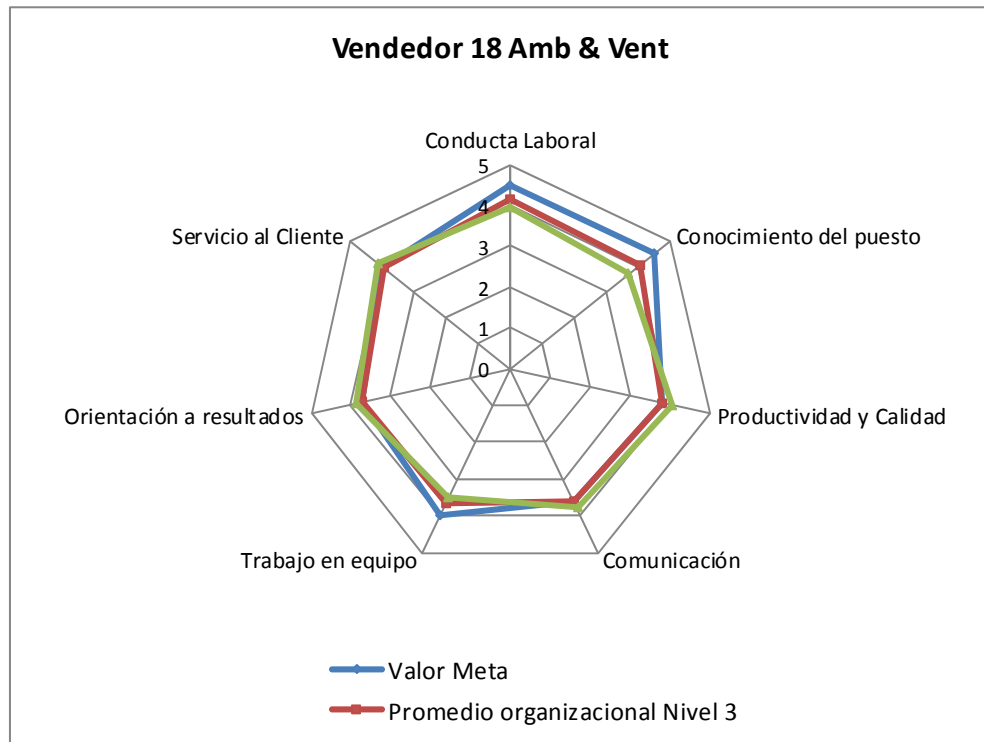


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 18 AMB & VENT

GALO ZUÑIGA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,93	0,57
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,70	0,80
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,08	-0,26
Comunicación	3,63	3,63	3,80	-0,17
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,50	0,50
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,85	-0,13
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,15	-0,15
Medias	4,02	3,86	3,86	

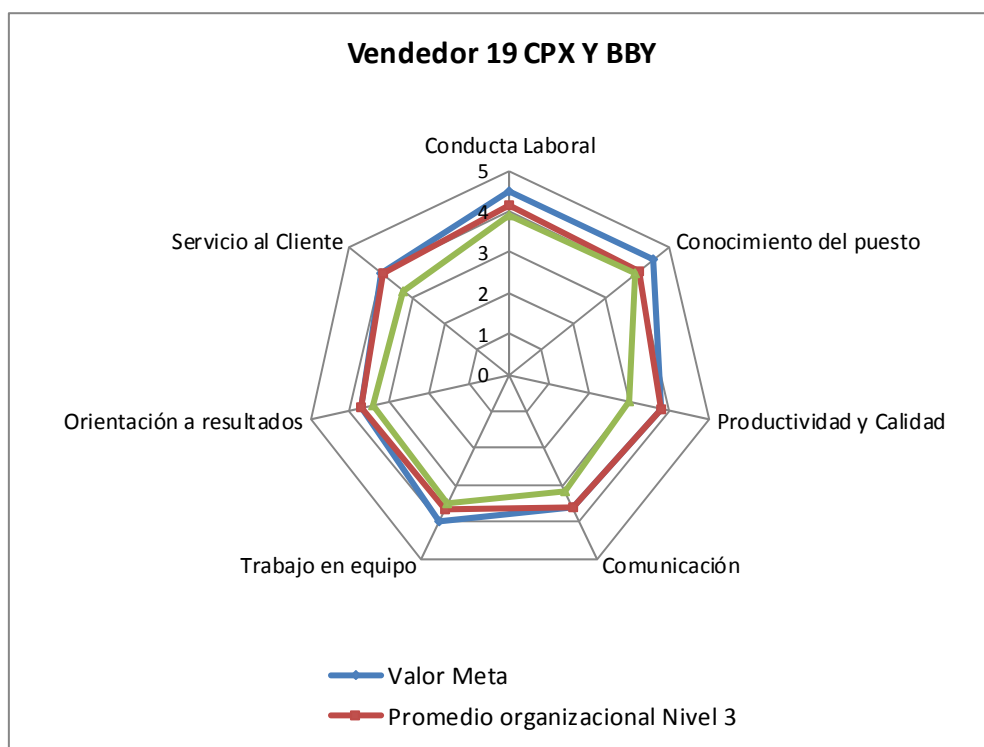


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

VENDEDOR 19 CPX Y BBY

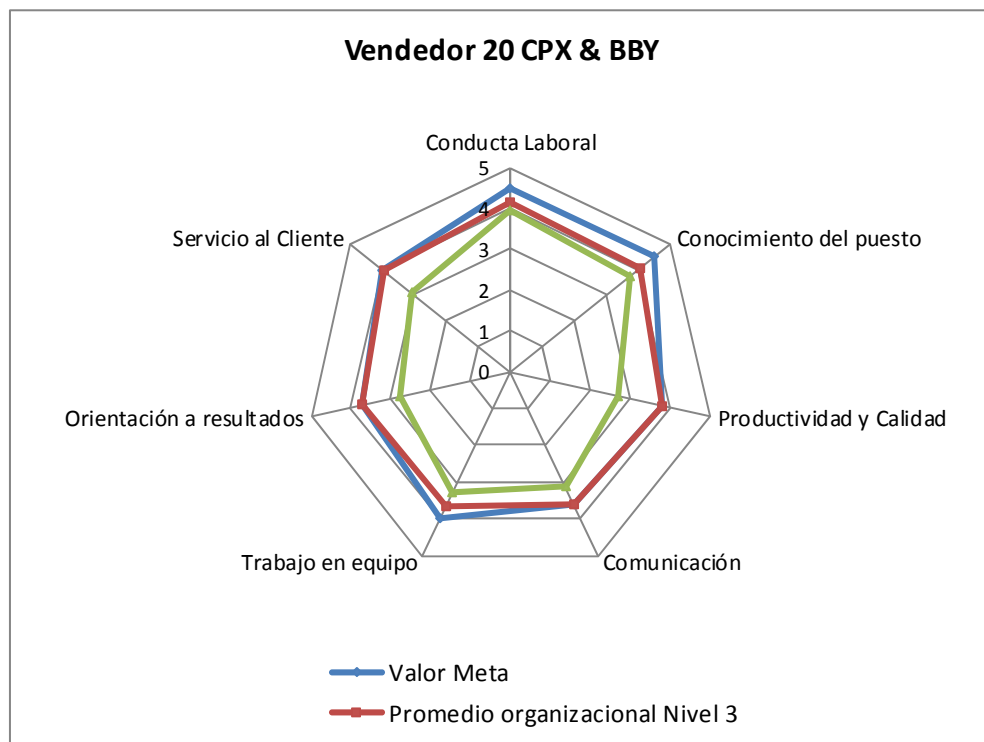
MAURICIO AGUILAR

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,90	0,60
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,95	0,55
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,03	0,79
Comunicación	3,63	3,63	3,18	0,46
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,50	0,50
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,40	0,32
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,30	0,70
Medias	4,02	3,86	3,46	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**VENDEDOR 20 CPX & BBY****IVAN SALAZAR**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,97	0,53
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,75	0,75
Productividad y Calidad	3,82	3,82	2,73	1,10
Comunicación	3,63	3,63	3,13	0,51
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,30	0,70
Orientación a resultados	3,72	3,72	2,78	0,95
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,08	0,93
Medias	4,02	3,86	3,25	

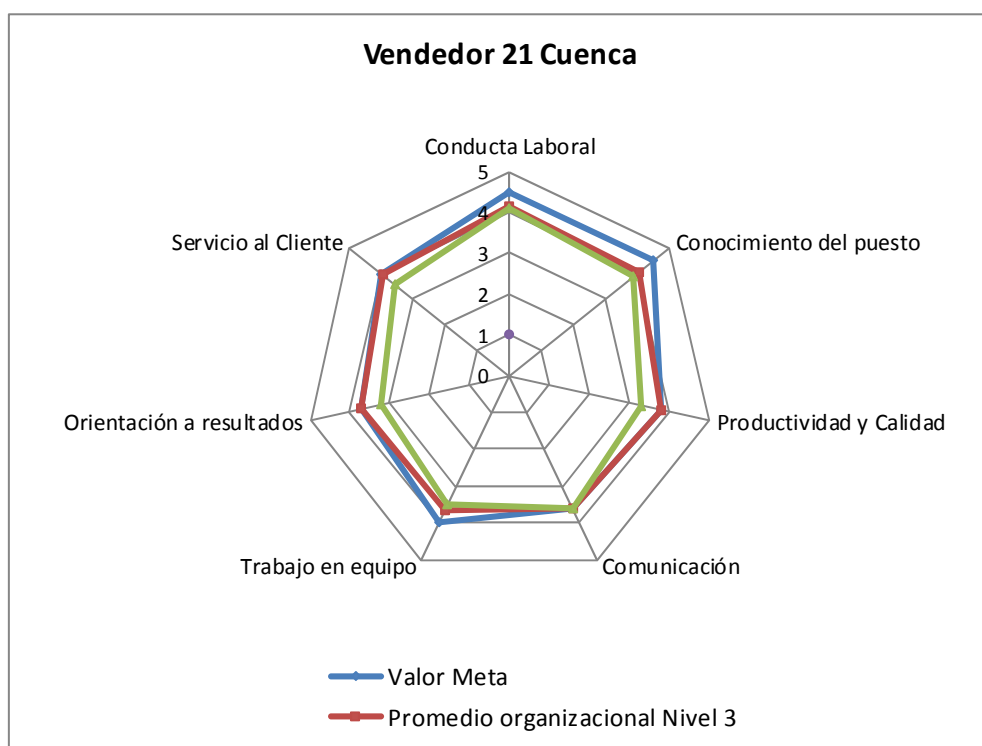


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

PATRICIA SALAMEA

VENDEDOR 21 CUE

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,10	0,40
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,33	0,50
Comunicación	3,63	3,63	3,60	0,03
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,53	0,48
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,20	0,52
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,55	0,45
Medias	4,02	3,86	3,60	

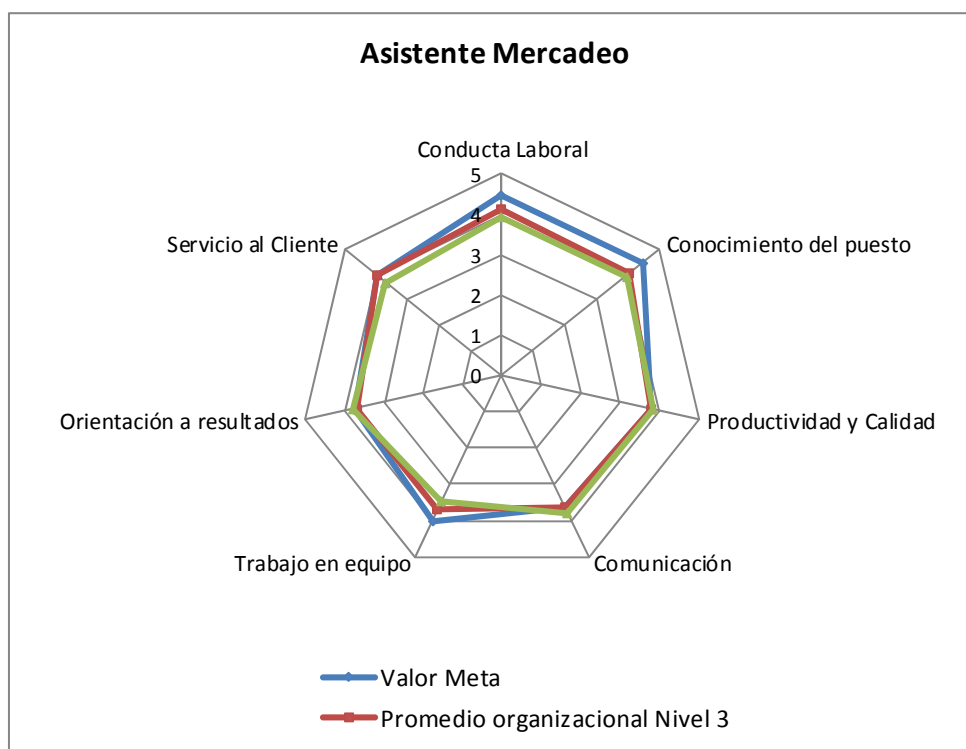


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

ASISTENTE DE MERCADEO

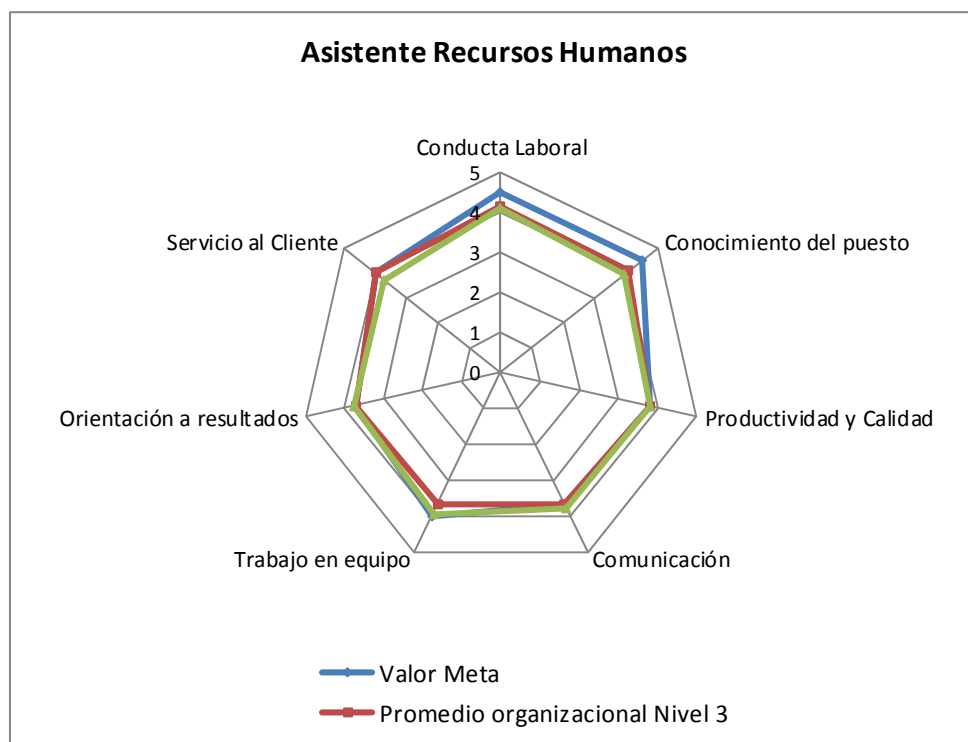
EVELYN SILVA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	3,93	0,57
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,95	0,55
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,83	-0,01
Comunicación	3,63	3,63	3,78	-0,15
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,48	0,53
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,78	-0,05
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,70	0,30
Medias	4,02	3,86	3,78	



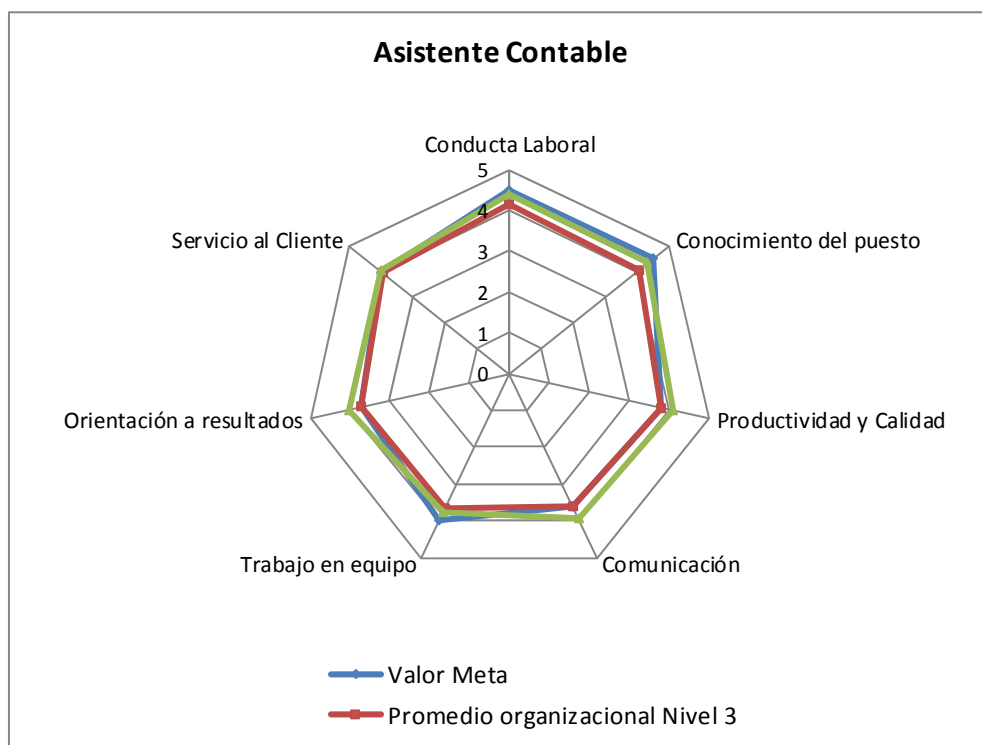
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**ASISTENTE RECURSOS HUMANOS****CHRISTIAN AVEIGA**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,10	0,40
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	3,90	0,60
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,83	-0,01
Comunicación	3,63	3,63	3,78	-0,15
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,90	0,10
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,78	-0,05
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,70	0,30
Medias	4,02	3,86	3,85	



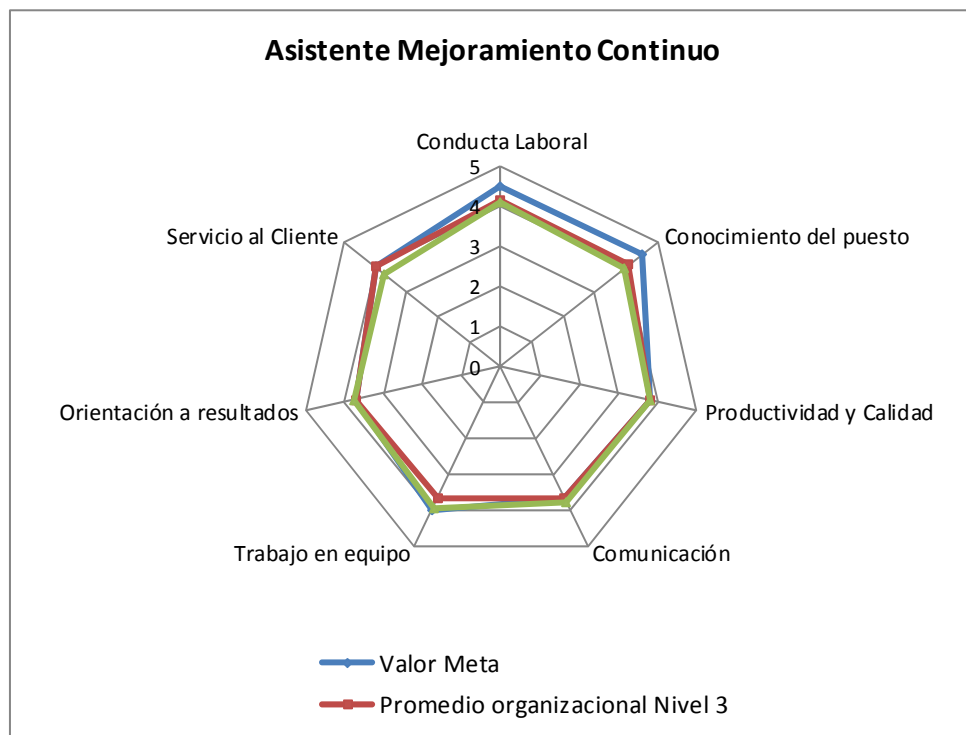
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**ASISTENTE CONTABLE****IRMA FLORES**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,37	0,13
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,35	0,15
Productividad y Calidad	3,82	3,82	4,10	-0,28
Comunicación	3,63	3,63	3,95	-0,32
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,75	0,25
Orientación a resultados	3,72	3,72	4,00	-0,28
Servicio al Cliente	4,00	3,98	4,03	-0,03
Medias	4,02	3,86	4,08	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**ASISTENTE MEJORAMIENTO CONTINUO****JACKELINE CISNEROS**

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,03	0,47
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,15	0,35
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,83	-0,01
Comunicación	3,63	3,63	3,78	-0,15
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,90	0,10
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,78	-0,05
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,70	0,30
Medias	4,02	3,86	3,88	

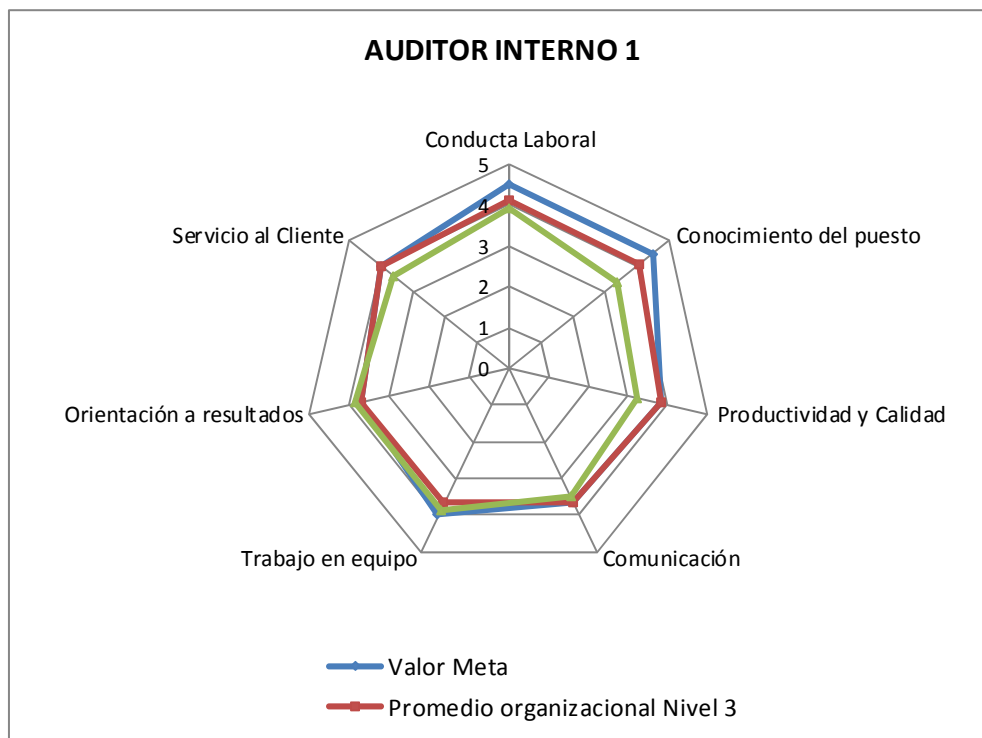


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

AUDITOR INTERNO 1

CHRISTIAN AVEIGA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,63	-0,13
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,50	0,00
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,23	0,60
Comunicación	3,63	3,63	3,48	0,16
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,88	0,13
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,85	-0,13
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,63	0,38
Medias	4,02	3,86	3,88	

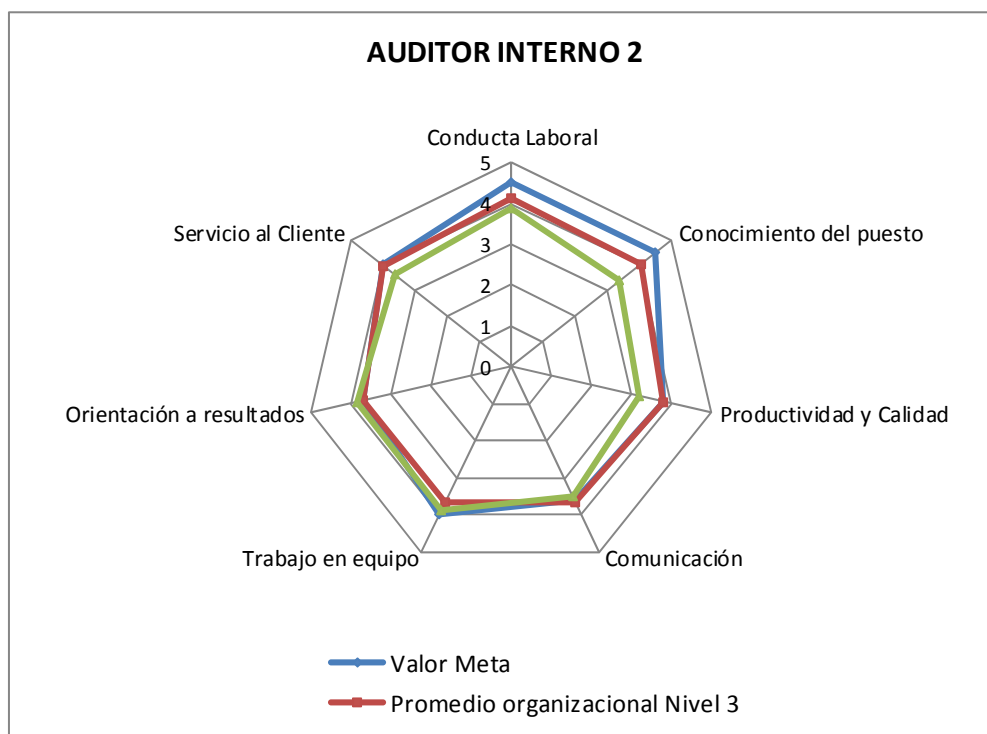


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

AUDITOR INTERNO 2

JACKELINE CISNEROS

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,57	-0,07
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,50	0,00
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,23	0,60
Comunicación	3,63	3,63	3,53	0,11
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,88	0,13
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,90	-0,18
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,63	0,38
Medias	4,02	3,86	3,89	

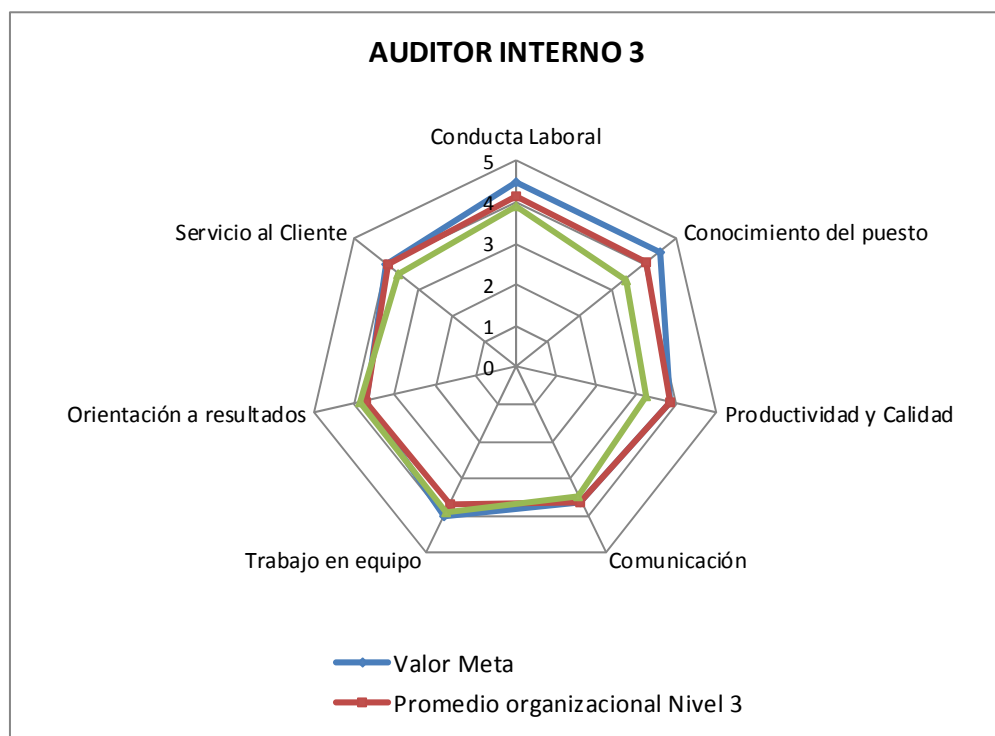


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

AUDITOR INTERNO 3

JHANET VASQUEZ

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,47	0,03
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,00	0,50
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,23	0,60
Comunicación	3,63	3,63	3,53	0,11
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,88	0,13
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,90	-0,18
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,63	0,38
Medias	4,02	3,86	3,80	



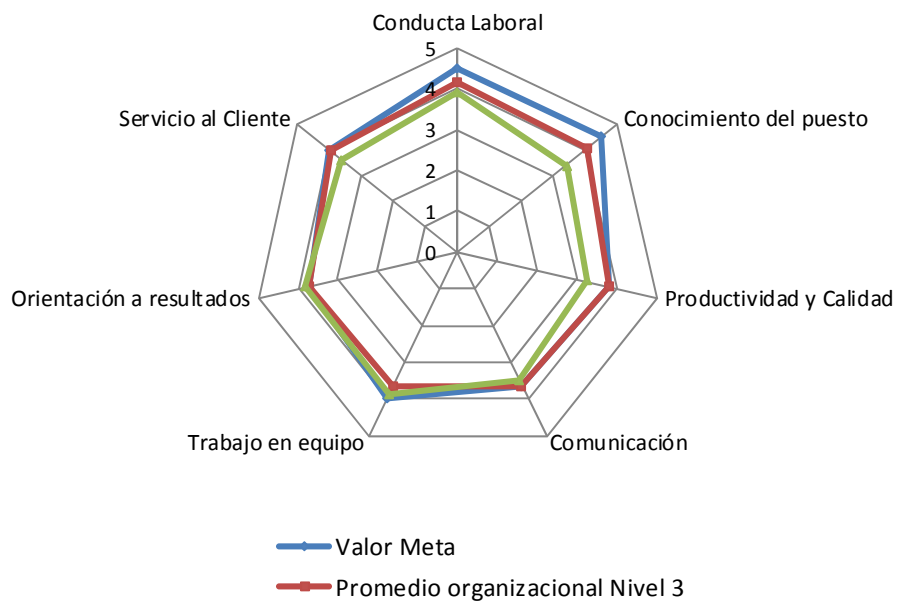
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

AUDITOR INTERNO 4

EVELYN SILVA

NIVEL 3	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 3	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,13	4,47	0,03
Conocimiento del puesto	4,50	4,06	4,00	0,50
Productividad y Calidad	3,82	3,82	3,23	0,60
Comunicación	3,63	3,63	3,53	0,11
Trabajo en equipo	4,00	3,67	3,80	0,20
Orientación a resultados	3,72	3,72	3,90	-0,18
Servicio al Cliente	4,00	3,98	3,63	0,38
Medias	4,02	3,86	3,79	

AUDITOR INTERNO 3

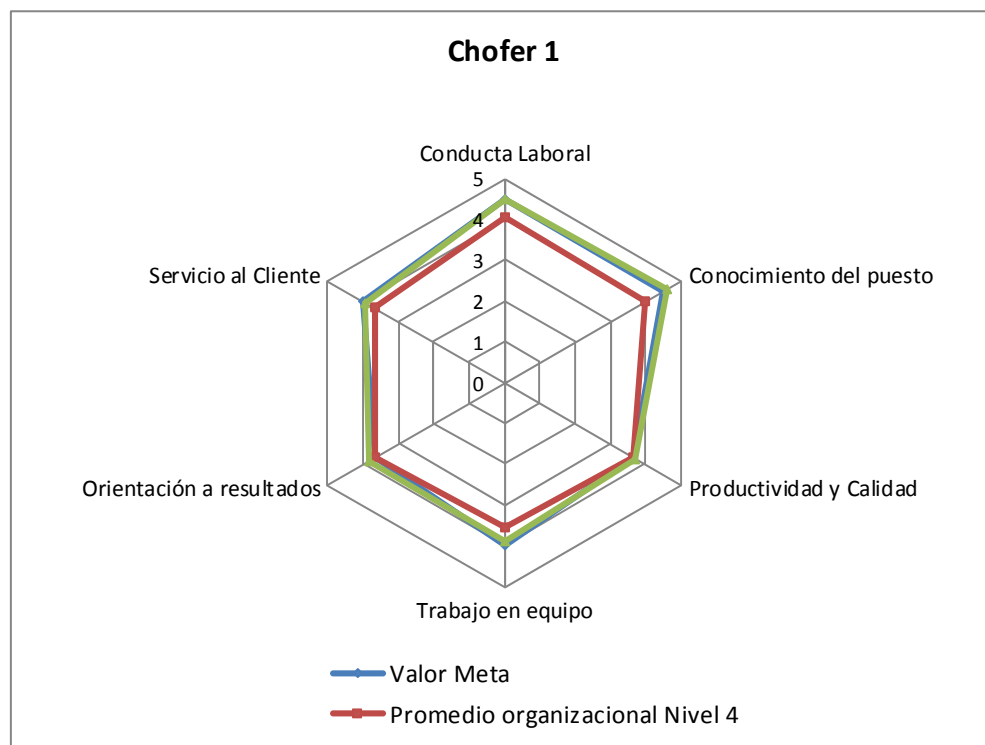


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

CHOFER 1

CARLOS CACERES

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,50	0,00
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,60	-0,10
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,73	-0,07
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,88	0,13
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,83	-0,17
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,93	0,08
Medias	4,05	3,76	4,08	

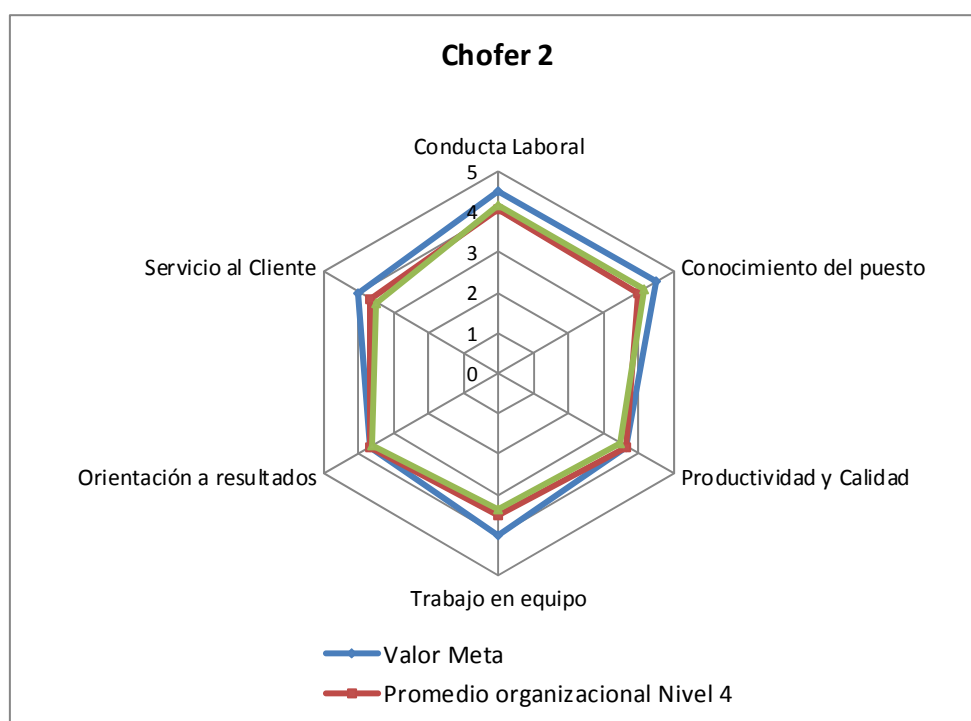


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

CHOFER 2

DANNY CALDERON

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,17	0,33
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,15	0,35
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,48	0,18
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,38	0,63
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,60	0,06
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,48	0,53
Medias	4,05	3,76	3,71	

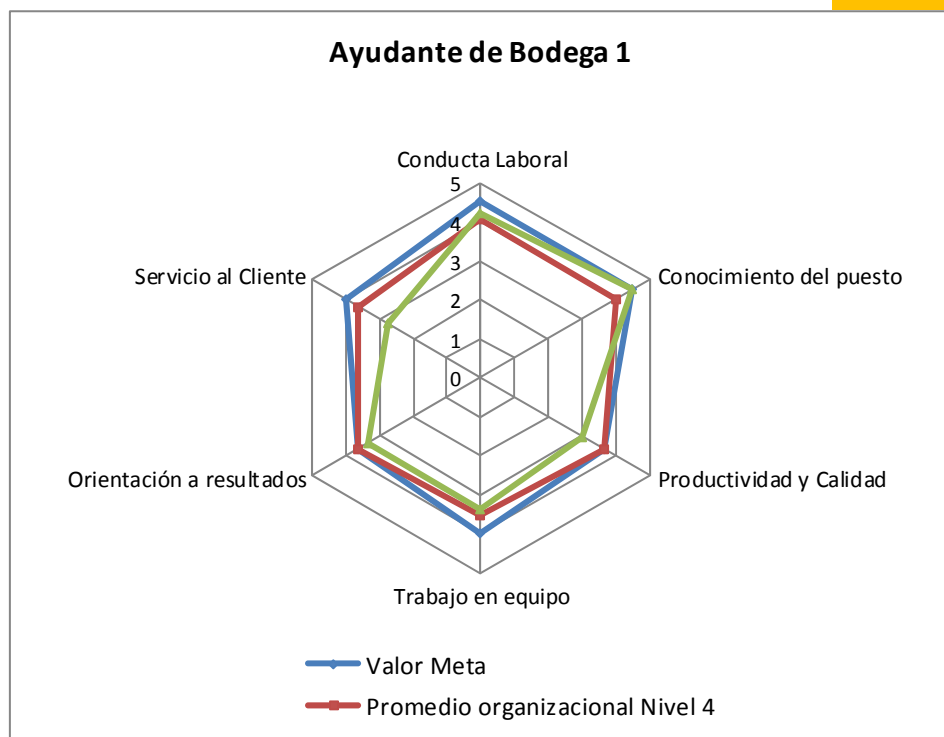


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

AYUDANTE DE BODEGA 1

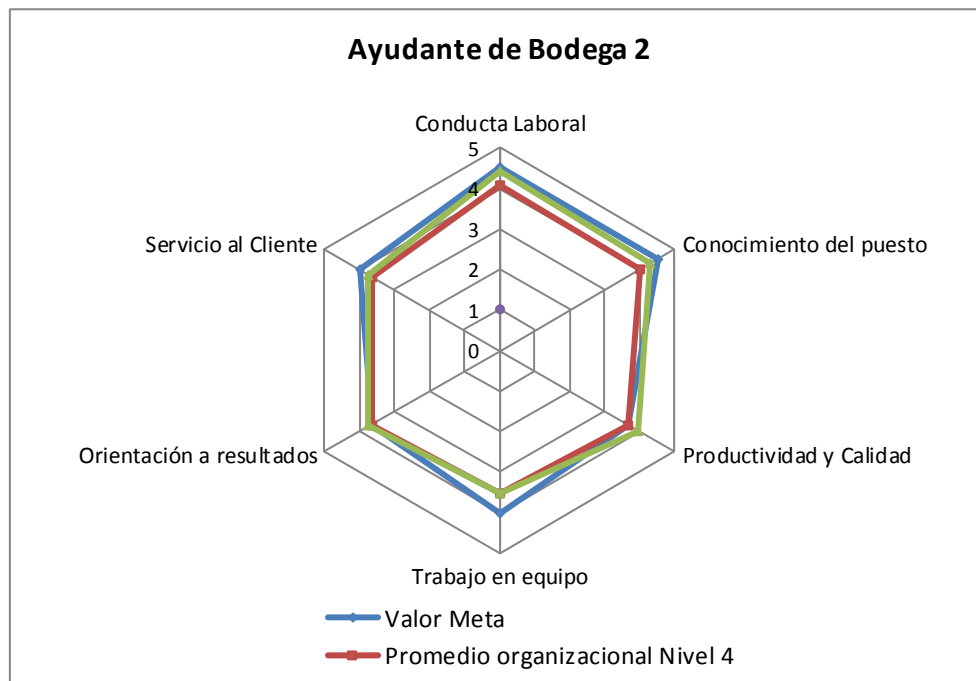
STYBIN GUILCAPI

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 270	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,20	0,30
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,50	0,00
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,03	0,63
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,40	0,60
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,35	0,31
Servicio al Cliente	4,00	3,65	2,78	1,23
Medias	4,05	3,76	3,54	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**AYUDANTE DE BODEGA 2****FERMIN TOAPANTA**

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,40	0,10
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,30	0,20
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,95	-0,30
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,53	0,48
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,73	-0,06
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,75	0,25
Medias	4,05	3,76	3,94	

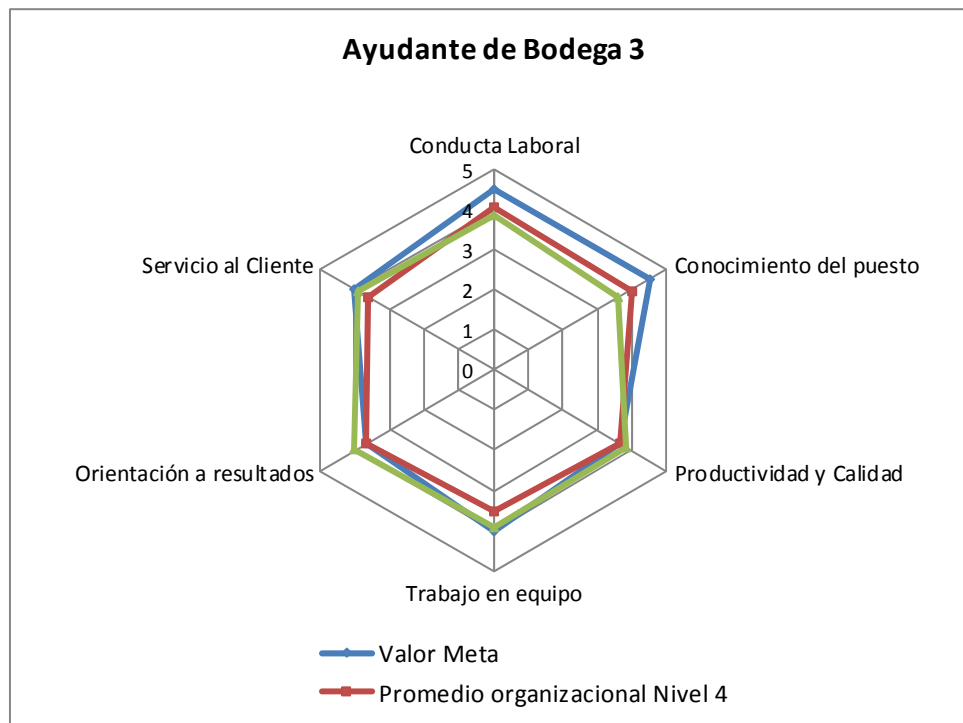


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

AYUDANTE DE BODEGA 3

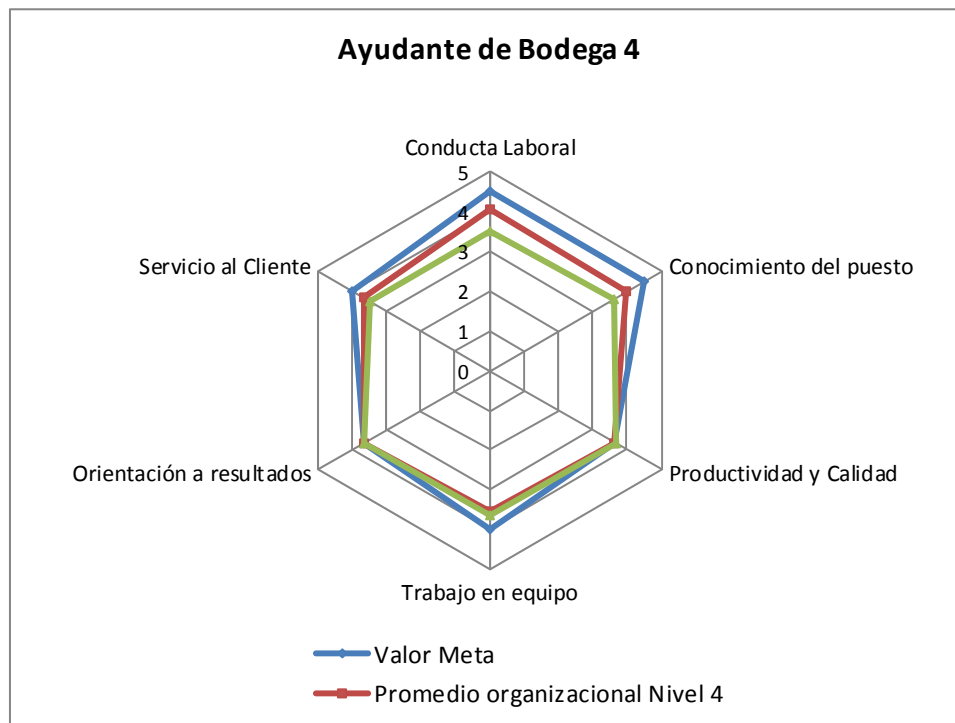
JUAN CARLOS VÁSQUEZ

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	3,87	0,63
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	3,60	0,90
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,83	-0,18
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,90	0,10
Orientación a resultados	3,66	3,66	4,00	-0,34
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,93	0,07
Medias	4,05	3,76	3,85	



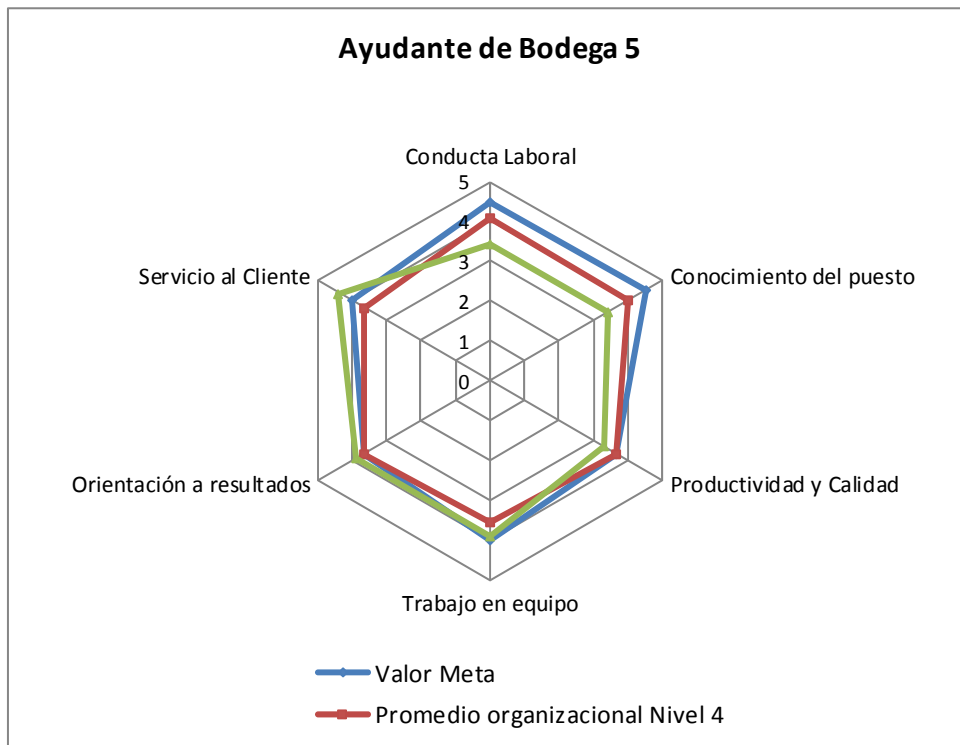
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**AYUDANTE DE BODEGA 4****EDISON ALMACHI**

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	3,53	0,97
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	3,60	0,90
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,70	-0,05
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,63	0,38
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,63	0,04
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,48	0,53
Medias	4,05	3,76	3,59	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**AYUDANTE DE BODEGA 5****VICTOR RUIZ**

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	3,43	1,07
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	3,40	1,10
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,28	0,38
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,90	0,10
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,88	-0,22
Servicio al Cliente	4,00	3,65	4,38	-0,38
Medias	4,05	3,76	3,71	

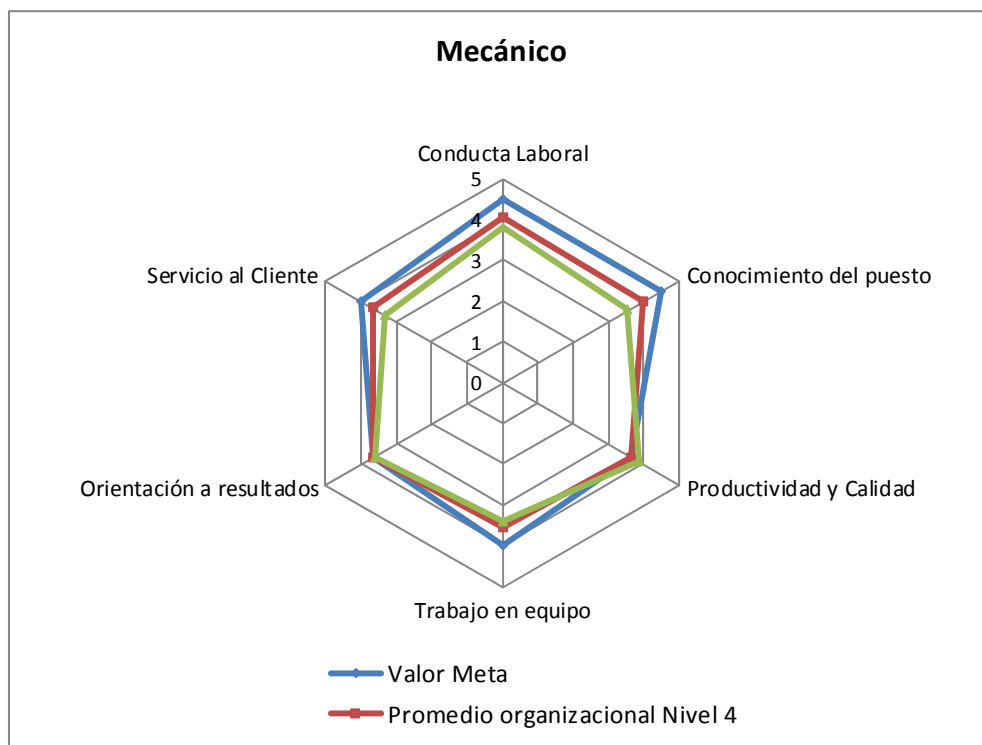


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

MECANICO

EDWIN CARPIO

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	3,80	0,70
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	3,55	0,95
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,88	-0,23
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,40	0,60
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,63	0,04
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,33	0,68
Medias	4,05	3,76	3,60	

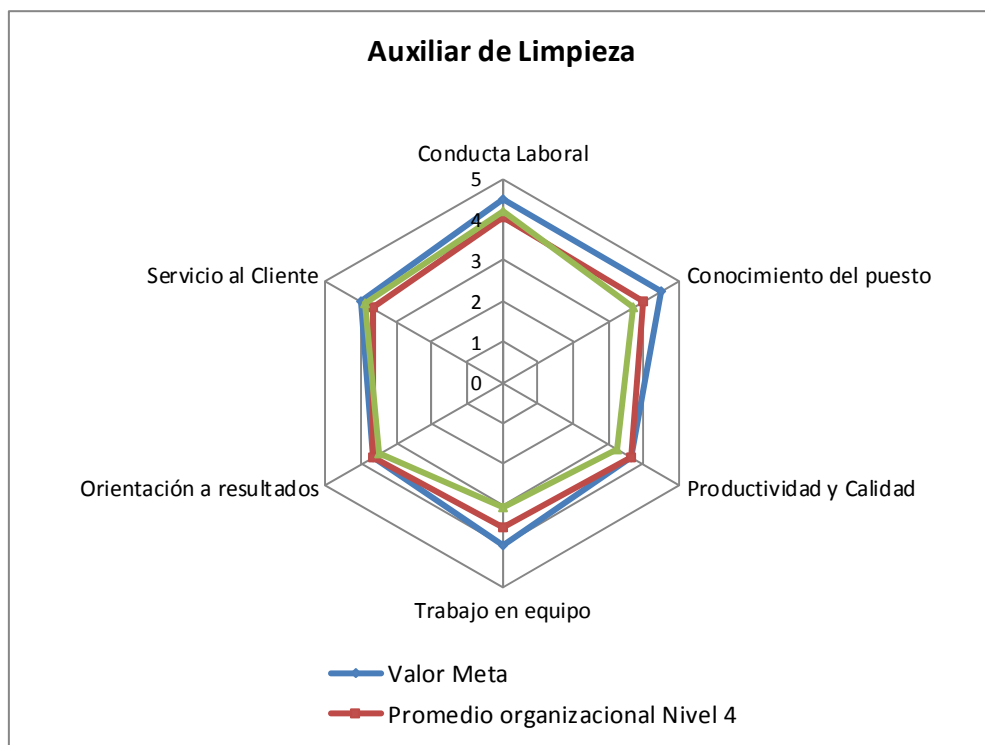


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

AUXILIAR LIMPIEZA

MARIA ORELLANA

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,20	0,30
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	3,70	0,80
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,23	0,43
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,08	0,93
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,48	0,19
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,90	0,10
Medias	4,05	3,76	3,60	

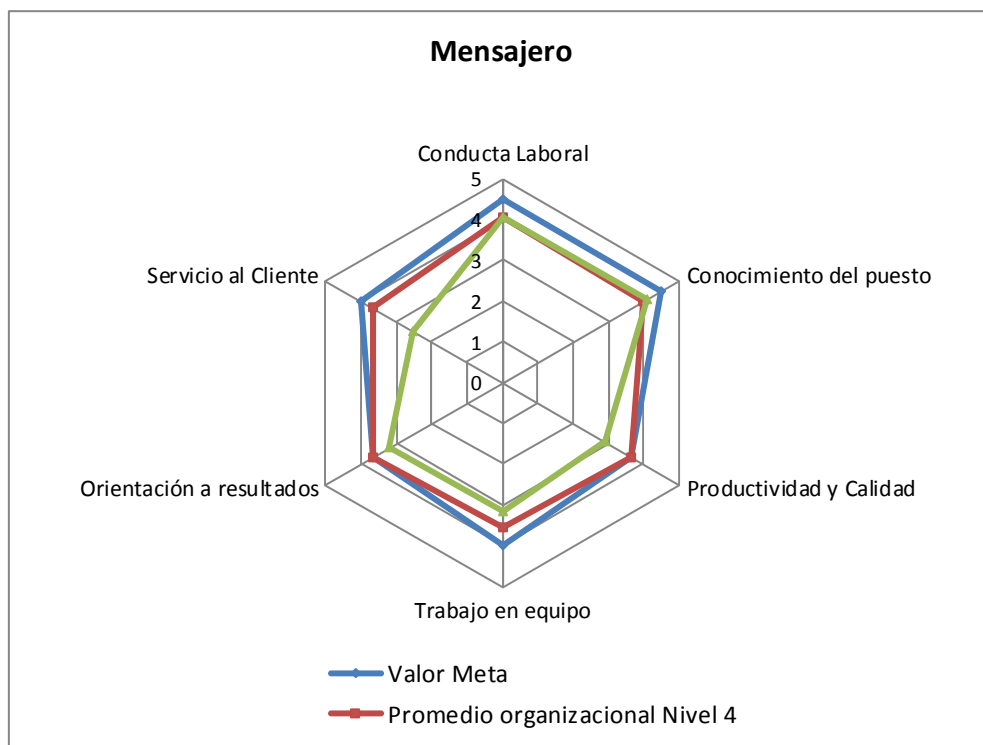


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

MENSAJERO

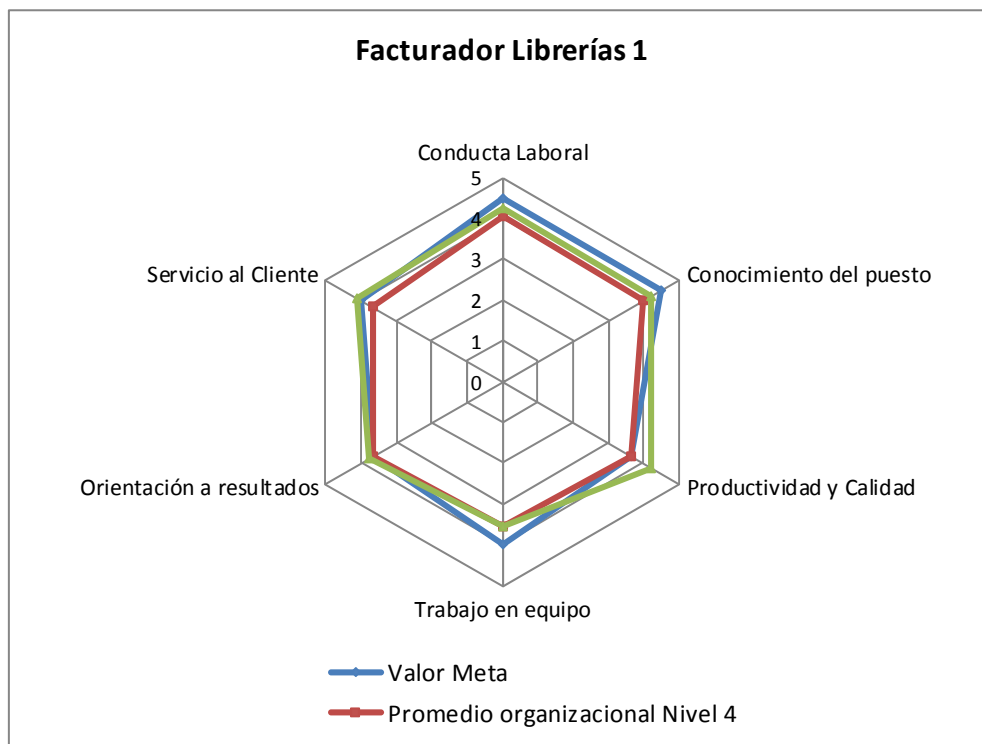
FERNANDO FLORES

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,03	0,47
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,10	0,40
Productividad y Calidad	3,65	3,65	2,93	0,73
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,15	0,85
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,18	0,49
Servicio al Cliente	4,00	3,65	2,50	1,50
Medias	4,05	3,76	3,31	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**FACTURADOR LIBRERIAS 1****ADRIANA VILAÑEZ**

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,23	0,27
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,20	0,30
Productividad y Calidad	3,65	3,65	4,20	-0,55
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,55	0,45
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,78	-0,12
Servicio al Cliente	4,00	3,65	4,13	-0,13
Medias	4,05	3,76	4,01	

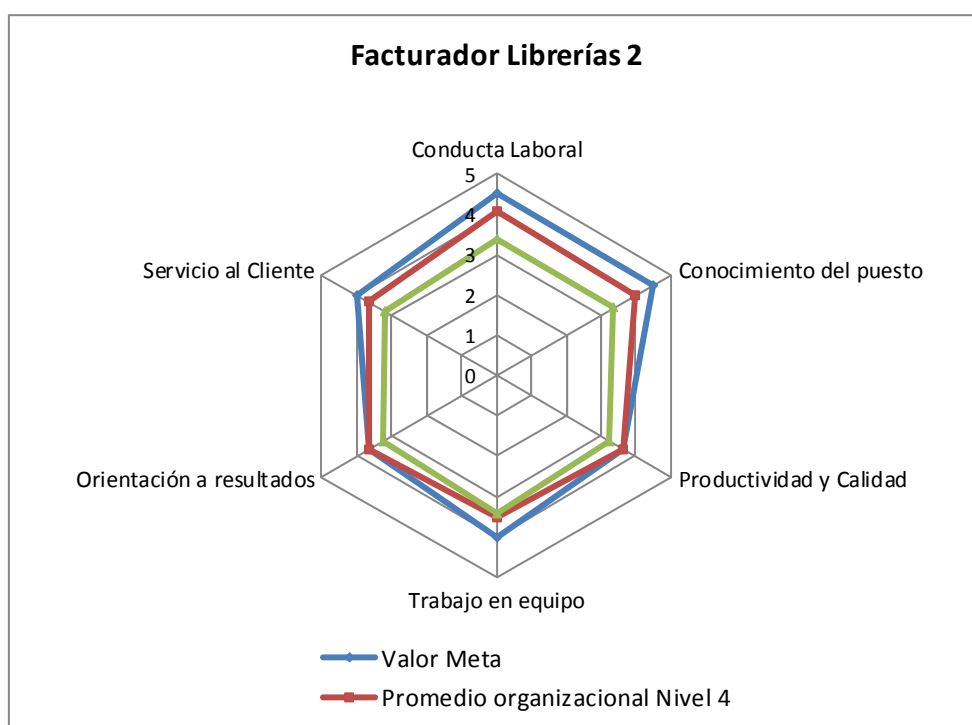


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

FACTURADOR LIBRERIAS 2

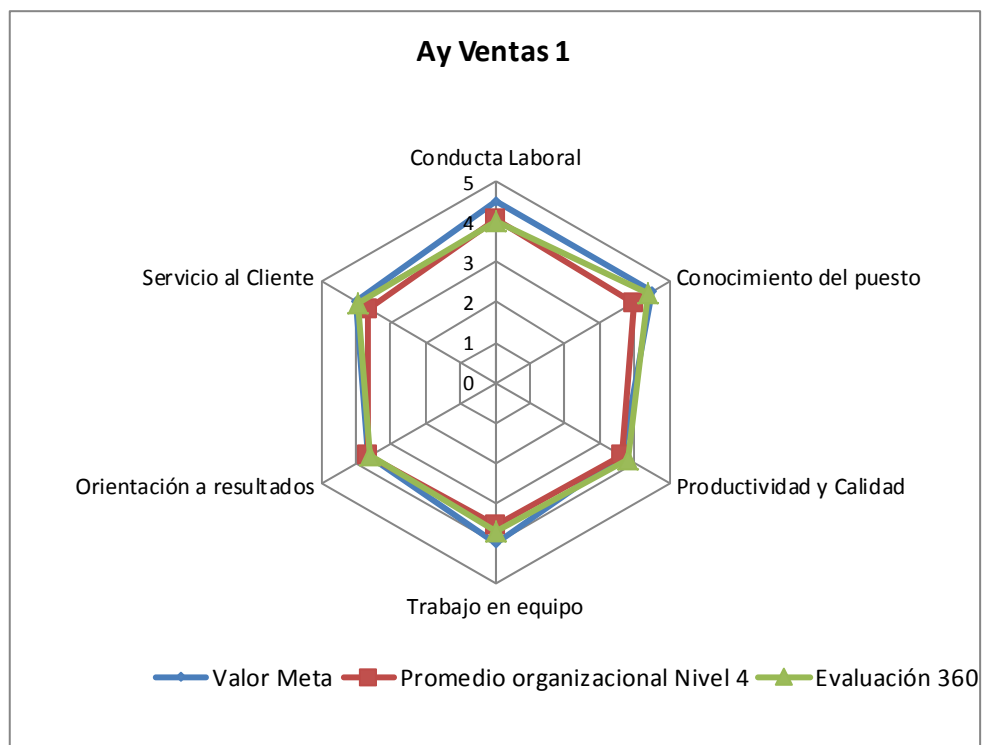
HENRY CARVAJAL

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	3,40	1,10
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	3,35	1,15
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,23	0,43
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,40	0,60
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,23	0,44
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,17	0,83
Medias	4,05	3,76	3,29	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**AYUDANTE DE VENTAS 1****OSCAR TERAN**

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,03	0,47
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,40	0,10
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,80	-0,15
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,70	0,30
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,58	0,09
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,95	0,05
Medias	4,05	3,76	3,91	

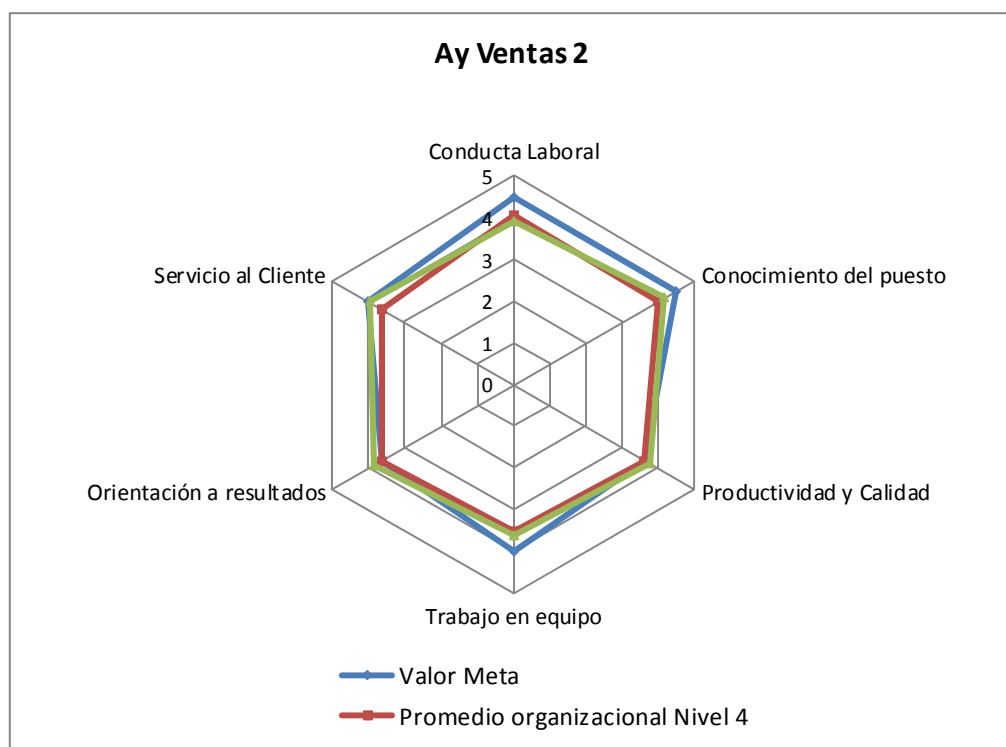


RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS

AYUDANTE DE VENTAS 2

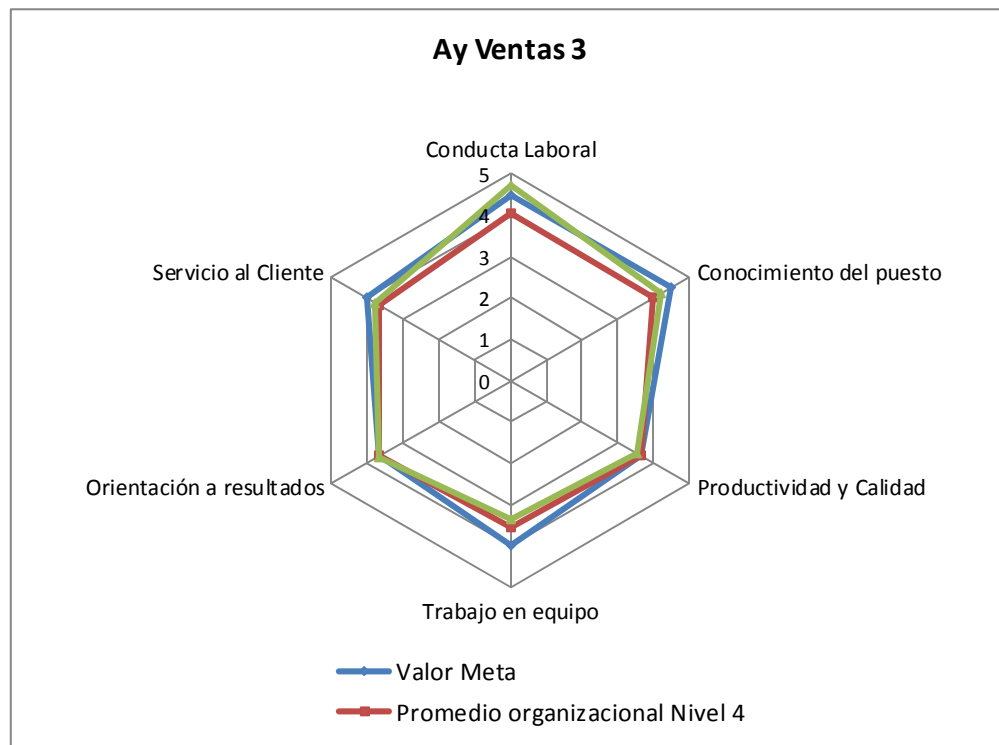
DARWIN SANGUCHO

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	3,93	0,57
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,20	0,30
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,80	-0,15
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,60	0,40
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,85	-0,19
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,98	0,03
Medias	4,05	3,76	3,89	



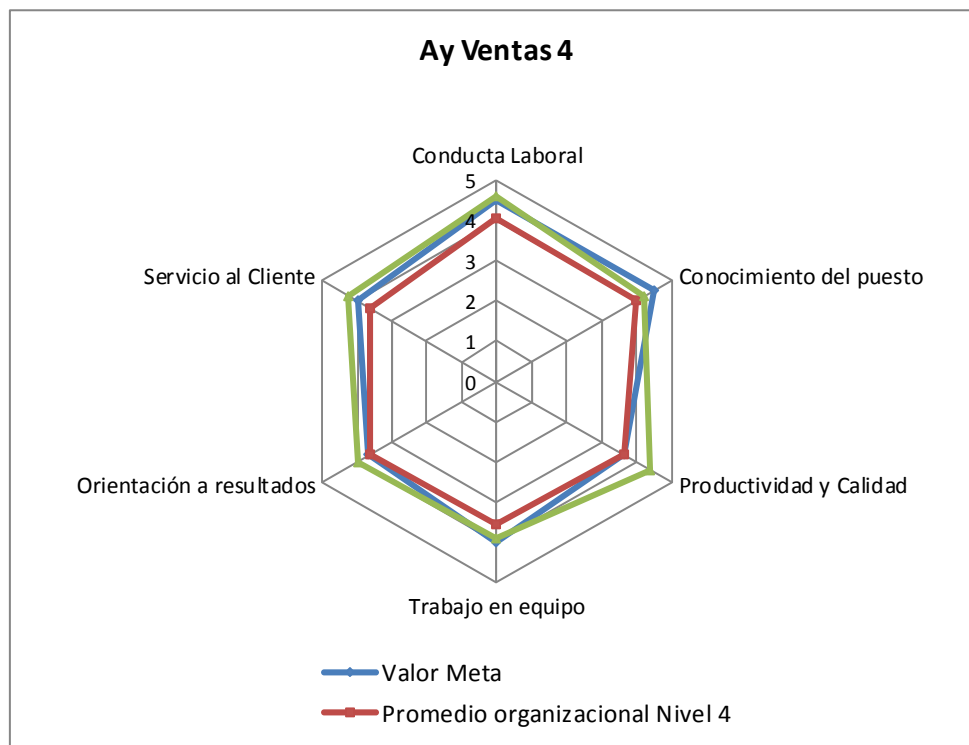
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**AYUDANTE DE VENTAS 3****ANGEL CUNALATA**

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,73	-0,23
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,20	0,30
Productividad y Calidad	3,65	3,65	3,55	0,10
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,35	0,65
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,68	-0,01
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,78	0,23
Medias	4,05	3,76	3,88	



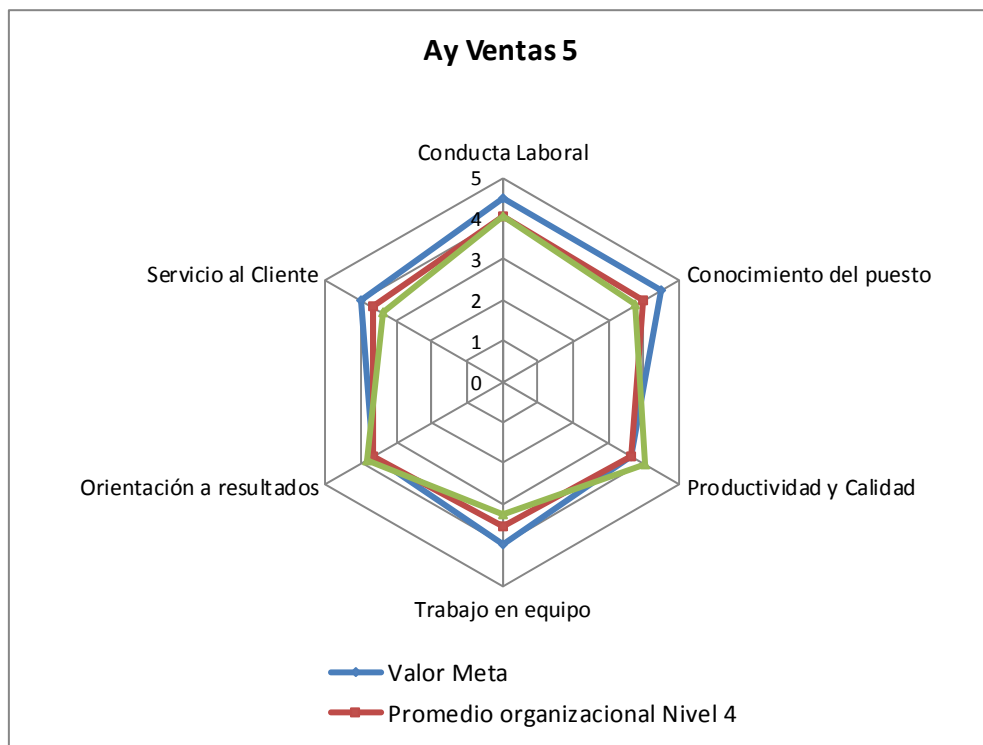
RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**AYUDANTE DE VENTAS 4****SELSO NAVARRETE**

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,60	-0,10
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	4,25	0,25
Productividad y Calidad	3,65	3,65	4,40	-0,75
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,90	0,10
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,98	-0,32
Servicio al Cliente	4,00	3,65	4,25	-0,25
Medias	4,05	3,76	4,23	



RESULTADO INDIVIDUAL EVALUACION DE COMPETENCIAS**AYUDANTE DE VENTAS 5****VICTOR QUILOANGO**

NIVEL 4	Valor Meta	Promedio organizacional Nivel 4	Evaluación 360	Brechas
Conducta Laboral	4,50	4,07	4,07	0,43
Conocimiento del puesto	4,50	3,99	3,75	0,75
Productividad y Calidad	3,65	3,65	4,03	-0,38
Trabajo en equipo	4,00	3,53	3,28	0,73
Orientación a resultados	3,66	3,66	3,83	-0,17
Servicio al Cliente	4,00	3,65	3,35	0,65
Medias	4,05	3,76	3,72	



ANEXO 7

PLAN DE DESARROLLO

NIVEL	CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	BRECHAS ENTRE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN	BRECHAS ENTRE HABILIDADES REQUERIDAS Y EVALUACIONES	TEMA	ACTIVIDAD	LUGAR	INSTRUCTOR	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO2
Nivel 1	Gerente Comercial	Carlos Zevallos	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 1	Contador General	Fabían Acosta	Conocimientos contables vigentes		Actualización laboral	Externa	Confedence		280,00										x			
Nivel 1	Gerente Comercial	Carlos Zevallos		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 1	Gerente Comercial	Carlos Zevallos		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 1	Contador General	Fabían Acosta		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 1	Gerente General	José Luis Calderón		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 1	Gerente Editorial	Luis Calderón		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 1	Gerente Administrativo	María Rosa Obando		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 1	Contador General	Fabían Acosta	Conocimientos contables vigentes		Estados Financieros con NIIF	Externa	Aguirre & Asociados		160,00											x		
Nivel 1	Gerente Comercial	Carlos Zevallos		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolipa	María Rosa Obando		x	x	x	x	x								
Nivel 1	Contador General	Fabían Acosta	Conocimientos contables vigentes		Matemáticas y análisis financiero aplicado	Externa	Aguirre & Asociados		280,00											x		
Nivel 1	Gerente Comercial	Carlos Zevallos		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 1	Contador General	Fabían Acosta		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 1	Gerente General	José Luis Calderón		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 1	Gerente Editorial	Luis Calderón		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 1	Gerente Administrativo	María Rosa Obando		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 1	Contador General	Fabían Acosta	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00											x		
Nivel 1	Contador General	Fabían Acosta		Dirección	Libro: Liderazgo al estilo de los Jesuitas	Lectura individual	Prolipa		40,00					x								
Nivel 1	Gerente General	José Luis Calderón	Indicadores de Gestión		Indicadores de Gestión	Externa	SCS	Desconoce	250,00								x					
Nivel 1	Gerente General	José Luis Calderón		Dirección	Libro: Liderazgo al estilo de los Jesuitas	Lectura individual	Prolipa		40,00					x								
Nivel 1	Gerente Editorial	Luis Calderón	Técnicas de Planificación		Libro: 7 Hábitos de la gente altamente efectiva	Lectura individual	Prolipa		20,00				x									
Nivel 1	Gerente Editorial	Luis Calderón	Técnicas de Supervisión		Libro: El Liderazgo al estilo de los Jesuitas	Lectura individual	Prolipa		30,00				x									
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 2	Jefe de Diseño	Guillermo Silva	Conocimientos plataforma MAC		Actualización Publicaciones digitales con In	Externa	UTE		201,00											x		
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 2	Jefe de Diseño	Guillermo Silva		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 2	Jefe Facturación	Janeth Vásquez		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon		Conducta Laboral	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 2	Jefe de Sistemas	Milton Ramos		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón		Conducta Laboral	Planificación y resolución	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Santiago Panchi		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta	Técnicas de embalaje y despachos		Cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	60,00				x									
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	10,00											x		
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta		Planificación y resolución	Orientación a resultados	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	10,00													
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon		Conocimiento del puesto	Manejo módulo de Bodega	Entrenamiento	Prolipa	Milton Ramos		x	x	x										
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00				x									
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	Jackeline Cisneros	10,00				x									
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	Jackeline Cisneros	10,00					x								
Nivel 2	Jefe de Diseño	Guillermo Silva		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 2	Jefe de Facturación	Janeth Vásquez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderón		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 2	Jefe de Sistemas	Milton Ramos		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Santiago Panchi		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon		Servicio al Cliente	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta	Técnicas de embalaje y despachos		Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 2	Jefe de Diseño	Guillermo Silva	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00											x		
Nivel 2	Jefe de Facturación	Janeth Vásquez	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00											x		
Nivel 2	Jefe de Sistemas	Milton Ramos	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00											x		
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00											x		
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00											x		
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta		Conocimiento del puesto	Técnicas de embalaje y despachos	Entrenamiento	Prolipa	Jackeline Cisneros		x	x	x										
Nivel 2	Jefe de Diseño	Guillermo Silva	Técnicas de Planificación		Libro: 7 Hábitos de la gente altamente efectiva	Lectura individual	Prolipa		20,00				x									
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon	Técnicas de planificación		Libro: 7 Hábitos de la gente altamente efectiva	Lectura individual	Prolipa		20,00				x									
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon	Técnicas de Supervisión		Desarrollo de habilidades para una supervis	Externa	CCQ	Desconoce	-					x								
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon		Comunicación	Libro: Liderazgo al estilo de los Jesuitas	Lectura individual	Libro	Comunicate Eficazmente	15,00				x									
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Miguel Calderon		Dirección	Libro: Liderazgo al estilo de los Jesuitas	Lectura individual	Prolipa	Comunicate Eficazmente	40,00					x								
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón		Comunicación	Libro: Liderazgo al estilo de los Jesuitas	Lectura individual	Prolipa	Comunicate Eficazmente	15,00					x								
Nivel 2	Jefe de Mantenimiento	Patricio Calderón		Dirección	Libro: Liderazgo al estilo de los Jesuitas	Lectura individual	Prolipa	Comunicate Eficazmente	40,00						x							
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Santiago Panchi	Técnicas de Planificación		Libro: 7 Hábitos de la gente altamente efectiva	Lectura individual	Prolipa		20,00				x									
Nivel 2	Supervisor de Ventas	Santiago Panchi	Técnicas de Supervisión		Desarrollo de habilidades para una supervis	Externa	CCQ	Desconoce	-						x							
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta	Técnicas de supervisión		Desarrollo de habilidades para una supervis	Externa	CCQ	Desconoce	135,00						x							
Nivel 2	Jefe de Bodega	Segundo Toapanta		Comunicación	Libro: Liderazgo al estilo de los Jesuitas	Lectura individual	Libro	Comunicate Eficazmente	15,00				x									
Nivel 3	Asistente de Mantenimiento	Fernando Suarez	Técnicas estadísticas y mejoramiento continuo		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00											x		
Nivel 3	Redactores	Alexandra García	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 3	Redactores	Alexandra García	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 3	Redactores	Ma. Eufenia Gonzalez	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 3	Redactores	Marina Chamorro	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 3	Redactores	Mercedes Gonzalez	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 3	Asesor Comercial	Miguel Gaerra	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 3	Diseñador	Fernando Sánchez	Conocimientos plataforma MAC		Actualización Publicaciones digitales con In	Externa	UTE		201,00											x		
Nivel 3	Diseñador	Rocio Simbaña	Conocimientos plataforma MAC		Actualización Publicaciones digitales con In	Externa	UTE		201,00											x		

PLAN DE DESARROLLO

NIVEL	CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	BRECHAS ENTRE EDUCACION Y FORMACION	BRECHAS ENTRE HABILIDADES REQUERIDAS Y EVALUACIONES	TEMA	ACTIVIDAD	LUGAR	INSTRUCTOR	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO2
Nivel 3	Asesor Comercial	Byron Armas	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Daniel López	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Edison Cevallos	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Héctor Salas	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Iván Salazar	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Jimmy Rosales	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	José Bonilla	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Luis Cuasqui	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Manuel Olvera	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Marco Tipán	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Aguilar	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Salinas	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Milton Reina	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Paul Sánchez	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Segundo Gutiérrez	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Xavier Hidalgo	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Yallita Reto	Conocimiento del producto		Actualización reforma curricular y manejo d	Interna	Prolipa		60,00							x						
Nivel 3	Analista de Crédito	Fernando Ruales	Técnicas de recuperación de cartera		Actualización técnicas de recuperación de	Externa	Ramos & Asociados		181,44													
Nivel 3	Asistente de RRHH	Christian Aveiga	Técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal		Administración de RRHH	Externa	CCQ	Desconoce	135,00				x									
Nivel 3	Analista de Crédito	Fernando Ruales	Conocimiento de análisis de crédito		Análisis y políticas de crédito	Entrenamiento	Prolipa	Ma. Rosa Obando		x	x	x	x									
Nivel 3	Asesor Comercial	Byron Armas	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Daniel López	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Edison Cevallos	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Galo Zuñiga	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Gladys Carrasco	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Héctor Salas	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Iván Salazar	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Jimmy Rosales	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	José Bonilla	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Luis Cuasqui	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Manuel Olvera	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Marco Tipán	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Aguilar	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Salinas	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Miguel Guerra	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Milton Reina	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Paul Sánchez	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Segundo Gutiérrez	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Xavier Hidalgo	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Yallita Reto	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales d	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 3	Redactores	Alexandra García		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolipa	Jackeline Cisneros		x	x	x										
Nivel 3	Redactores	Alexandra García		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Byron Armas		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Pintor	Byron Cadena		Orientación a resultados	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Redactores	César Ron		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Auditor Interno	Christian Aveiga		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Daniel López		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Edison Cevallos		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Dibujante	Edwin Veloz		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Recepcionista	Evelyn Ponce		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asistente de Mercadeo	Evelyn Silva		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Auditor Interno	Evelyn Silva		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Analista de Crédito	Fernando Ruales		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Diseñador	Fernando Sánchez		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asistente de Mantenimiento	Fernando Suárez		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Redactor	Flavio Chamorro		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Galo Zuñiga		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Gladys Carrasco		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Héctor Salas		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asistente Contable	Ima Flores		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Iván Salazar		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Auditor Interno	Jackeline Cisneros		Orientación a resultados	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Auditor Interno	Janeth Vásquez		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Jimmy Rosales		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	José Bonilla		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asistente de Bodega	José Luis Juña		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Luis Cuasqui		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Redactor	Ma. Eugenia Gonzalez		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Corrector de Estilo	Marco Donoso		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Marco Tipán		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Redactor	Marina Chamorro		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Aguilar		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Salinas		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Redactor	Mercedes Gonzalez		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Miguel Guerra		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Milton Reina		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea		Orientación a resultados	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Paul Sánchez		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Diseñador	Rocio Simbaña		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Segundo Gutiérrez		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x

PLAN DE DESARROLLO

NIVEL	CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	BRECHAS ENTRE EDUCACION Y FORMACION	BRECHAS ENTRE HABILIDADES REQUERIDAS Y EVALUACIONES	TEMA	ACTIVIDAD	LUGAR	INSTRUCTOR	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO2
Nivel 3	Asesor Comercial	Xavier Hidalgo		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asesor Comercial	Yallita Reto		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 3	Asistente de Mercadeo	Evelyn Silva	Diseño de planes de mercado	Conocimiento del puesto	Escuela de Marketing	Externa	CCQ		360,00				x	x	x							
Nivel 3	Recepcionista	Evelyn Ponce		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolipa	Evelyn Silva		x	x	x	x									
Nivel 3	Diseñadores	Fernando Sánchez		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolipa	Guillermo Silva		x	x	x	x									
Nivel 3	Asistente de Mantenimiento	Fernando Suárez		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolipa	Milton Ramos		x	x	x	x	x	x							
Nivel 3	Asistente de Bodega	José Luis Juha		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolipa	Jackeline Cisneros		x	x	x	x									
Nivel 3	Asistente de Mejoramiento Continuo	Jackeline Cisneros	Manejo de Norma ISO 9001		Manejo de NC, AC, AP	Externa	SGS		275,00										x			
Nivel 3	Asistente de RRHH	Christian Aveiga		Conocimiento del puesto	Manejo de nómina según últimas reformas	Externa	CEG		180,00													x
Nivel 3	Asesor Comercial	Galo Zuñiga	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Gladys Carrasco	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Héctor Salas	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Iván Salazar	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Jimmy Rosales	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	José Bonilla	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Marco Tipán	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Aguilar	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Salinas	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Miguel Guerra	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Milton Reina	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Segundo Gutiérrez	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Yallita Reto	Conocimiento del producto		Manejo del producto	Interna	Prolipa	César Ron	240,00					x					x			
Nivel 3	Asistente de Bodega	José Luis Juha		Conocimiento del puesto	Manejo módulo de Bodega	Entrenamiento	Prolipa	Milton Ramos		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Nivel 3	Redactores	Alexandra García		Conocimiento del puesto	Metodología para la creación de proyectos	Entrenamiento	Prolipa	Guillermo Silva		x	x	x										
Nivel 3	Asistente de Bodega	José Luis Juha		Conocimiento del puesto	Política de devolución	Entrenamiento	Prolipa	Jackeline Cisneros		x	x	x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Daniel López		Conocimiento del puesto	Políticas de venta	Entrenamiento	Prolipa	María Rosa Obando		x	x	x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Byron Amas		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00				x									
Nivel 3	Asesor Comercial	Galo Zuñiga		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00					x								
Nivel 3	Asesor Comercial	Gladys Carrasco		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Héctor Salas		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Iván Salazar		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Jimmy Rosales		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	José Bonilla		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Marco Tipán		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Aguilar		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Salinas		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Miguel Guerra		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Milton Reina		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Segundo Gutiérrez		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Yallita Reto		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas d	Interna	Prolipa	María Rosa Obando	10,00			x										
Nivel 3	Redactor	Alexandra García		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Byron Amas		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Pintor	Byron Cadena		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x							
Nivel 3	Redactores	César Ron		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asistente de RRHH	Christian Aveiga		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Daniel López		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Edison Cevallos		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Dibujante	Edwin Veloz		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Recepcionista	Evelyn Ponce		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asistente de Mercadeo	Evelyn Silva		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Analista de Crédito	Fernando Ruales		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Diseñador	Fernando Sánchez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asistente de bodega	Fernando Suárez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Redactor	Flavio Chamorro		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Galo Zuñiga		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Galo Zuñiga		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Gladys Carrasco		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Héctor Salas		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asistente Contable	Ima Flores		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Iván Salazar		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asistente de Mejoramiento Continuo	Jackeline Cisneros		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Jimmy Rosales		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	José Bonilla		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Luis Cuasqui		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Redactor	Ma. Eugenia Gonzalez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Corrector de Estilo	Marco Donoso		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Marco Tipán		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Redactor	Marina Chamorro		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Aguilar		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Salinas		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Redactor	Mercedes Gonzalez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Miguel Guerra		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					

PLAN DE DESARROLLO

NIVEL	CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	BRECHAS ENTRE EDUCACION Y FORMACION	BRECHAS ENTRE HABILIDADES REQUERIDAS Y EVALUACIONES	TEMA	ACTIVIDAD	LUGAR	INSTRUCTOR	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO2
Nivel 3	Asesor Comercial	Milton Reina		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Paúl Sánchez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Diseñador	Rocio Simbaña		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Segundo Gutiérrez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Xavier Hidalgo		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Asesor Comercial	Yalita Reto		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 3	Redactor	Alexandra García		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Byron Amas		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Pintor	Byron Cadena		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Redactores	César Ron		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asistente de RRHH	Christian Aveiga		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Daniel López		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Edison Cevallos		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Dibujante	Edwin Veloz		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Recepcionista	Evelyn Ponce		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asistente de Mercadeo	Evelyn Silva		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Analista de Crédito	Fernando Ruales		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Diseñador	Fernando Sánchez		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asistente de bodega	Fernando Suárez		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Redactor	Flavio Chamorro		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Galo Zuñiga		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Gladys Carrasco		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Héctor Salas		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asistente Contable	Ima Flores		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Iván Salazar		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asistente de Mejoramiento Continuo	Jackeline Cisneros		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Jimmy Rosales		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	José Bonilla		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Luis Cuasqui		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Redactor	Ma. Eugenia Gonzalez		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Corrector de Estilo	Marco Donoso		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Marco Tipán		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Redactor	Marina Chamorro		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Aguilar		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Mauricio Salinas		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Redactor	Mercedes Gonzalez		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Miguel Guerra		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Milton Reina		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Paúl Sánchez		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Diseñador	Rocio Simbaña		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Segundo Gutiérrez		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Xavier Hidalgo		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asesor Comercial	Yalita Reto		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 3	Asistente de RRHH	Christian Aveiga	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00										x			
Nivel 3	Asistente de Mercadeo	Evelyn Silva	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00										x			
Nivel 3	Analista de Crédito	Fernando Ruales	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00										x			
Nivel 3	Asistente de Mejoramiento Continuo	Jackeline Cisneros	Elaboración de informes		Taller gerencial	Externa	Road Quality		30,00										x			
Nivel 3	Asistente de RRHH	Christian Aveiga		Conocimiento del puesto	Técnicas de reclutamiento, selección y con	Entrenamiento	Prolipa	Maria Rosa Obando		x	x	x	x	x	x							
Nivel 3	Auditor Interno	Christian Aveiga	Técnicas de comunicación																	x		
Nivel 3	Auditor Interno	Evelyn Silva	Técnicas de comunicación																	x		
Nivel 3	Asistente de Mantenimiento	Fernando Suárez	Técnicas de inspección			Entrenamiento	Prolipa	Milton Ramos		x	x	x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Iván Salazar		Comunicación		Interna	Prolipa	Jackeline Cisneros	10,00				x									
Nivel 3	Auditor Interno	Jackeline Cisneros	Técnicas de comunicación																	x		
Nivel 3	Auditor Interno	Janeth Vasquez	Técnicas de comunicación																	x		
Nivel 3	Asistente de Bodega	José Luis Juña	Políticas de devolución			Entrenamiento	Prolipa	Ma. Fernanda Lara			x	x	x									
Nivel 3	Asistente de Bodega	José Luis Juña	Manejo de inventarios		Técnicas de manejo de inventarios	Externa	CCQ	Desconoce	130,00						x							
Nivel 3	Asistente de Bodega	José Luis Juña	Técnicas de Supervisión			Entrenamiento	Prolipa	Segundo Totapanta							x	x						
Nivel 3	Asesor Comercial	Miguel Guerra	Técnicas de negociación			Entrenamiento	Prolipa	Maria Rosa Obando			x	x										
Nivel 3	Asesor Comercial	Patricia Salamea	Conocimientos Microsoft office		Conocimientos Microsoft office	Externa	Secap		60,00					x					x			
Nivel 3	Asesor Comercial	Vilma Alvarado	Conocimientos Microsoft office		Conocimientos Microsoft office	Externa	Secap		60,00					x				x				
Nivel 4	Chofer	Carlos Cáceres	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 4	Chofer	Danny Calderón	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Edison Almachi	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Juan Carlos Vicones	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 4	Auxiliar de Limpieza	María Orellana	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Stybin Guicapi	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Víctor Ruiz	Conocimientos de ISO 9001		Actualización de Normas ISO	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	30,00							x					x	
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Ángel Cunalata	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00													
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Darwin Sangucho	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Oscar Terán	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						

PLAN DE DESARROLLO

NIVEL	CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	BRECHAS ENTRE EDUCACION Y FORMACION	BRECHAS ENTRE HABILIDADES REQUERIDAS Y EVALUACIONES	TEMA	ACTIVIDAD	LUGAR	INSTRUCTOR	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO2
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Selo Navarrete	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales de	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Victor Quiloango	Técnicas de Venta, Técnicas de Negociación		Características personales y profesionales de	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	55,00							x						
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Darwin Sangucho		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Edison Almuchi		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Mecánico	Edwin Carpio		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Mensajero	Fernando Flores		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Facturador Librerías	Henry Carvajal		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Juan Carlos Vázquez		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Auxiliar de Limpieza	María Orellana		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Stybin Guikapi		Productividad y Calidad	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Victor Ruiz		Conducta Laboral	Creando una cultura organizacional	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	100,00						x							x
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Edison Almuchi	Técnicas de embalaje y despachos		Levantamiento y manejo de carga	Interna	Prolija	Byron Páez	10,00											x		
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Fernán Toapanta	Técnicas de embalaje y despachos		Levantamiento y manejo de carga	Interna	Prolija	Byron Páez	10,00											x		
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Juan Carlos Vázquez	Técnicas de embalaje y despachos		Levantamiento y manejo de carga	Interna	Prolija	Byron Páez	10,00											x		
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Stybin Guikapi	Técnicas de embalaje y despachos		Levantamiento y manejo de carga	Interna	Prolija	Byron Páez	10,00											x		
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Victor Ruiz	Técnicas de embalaje y despachos		Levantamiento y manejo de carga	Interna	Prolija	Byron Páez	10,00											x		
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Edison Almuchi		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolija	Jackeline Cisneros		x	x	x	x	x	x							
Nivel 4	Mecánico	Edwin Carpio		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolija	Milton Ramos		x	x	x										
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Victor Ruiz		Conocimiento del puesto	Manejo de los procedimientos del área	Entrenamiento	Prolija	Jackeline Cisneros		x	x	x	x	x	x							
Nivel 4	Facturador Librerías	Henry Carvajal		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas	Interna	Prolija	Janeth Vázquez	10,00			x										
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Juan Carlos Vázquez		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas	Interna	Prolija	Jackeline Cisneros	10,00			x										
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Victor Quiloango		Conocimiento del puesto	Refuerzo sobre procedimientos y políticas	Entrenamiento	Prolija	Jackeline Cisneros		x	x	x	x	x								
Nivel 4	Facturador Librerías	Adriana Viláñez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Angel Cunalata		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Chofer	Carlos Cáceres		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Chofer	Danny Calderón		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Darwin Sangucho		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Bodega	Edison Almuchi		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Mecánico	Edwin Carpio		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Bodega	Fernán Toapanta		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Mensajero	Fernando Flores		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Facturador Librerías	Henry Carvajal		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Bodega	Juan Carlos Vázquez		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Auxiliar de Limpieza	María Orellana		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Oscar Terán		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Selo Navarrete		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Stybin Guikapi		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Victor Quiloango		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Ayudante de Bodega	Victor Ruiz		Trabajo en equipo	Seminario vivencial Trabajo en Equipo	Externa	Desempre	Oscar Aguirre	70,00						x		x					
Nivel 4	Facturador Librerías	Adriana Viláñez		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Angel Cunalata		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Chofer	Carlos Cáceres		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Chofer	Danny Calderón		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Darwin Sangucho		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Bodega	Edison Almuchi		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Mecánico	Edwin Carpio		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Bodega	Fernán Toapanta		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Mensajero	Fernando Flores		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Facturador Librerías	Henry Carvajal		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Bodega	Juan Carlos Vázquez		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Auxiliar de Limpieza	María Orellana		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Oscar Terán		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Selo Navarrete		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudantes de Bodega	Stybin Guikapi		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Ventas	Victor Quiloango		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
Nivel 4	Ayudante de Bodega	Victor Ruiz		Servicio al Cliente	Servicio y Atención al cliente	Externa	Road Quality	Ma. Walleska Villavicencio	24,00											x		
								INVERSION APROXIMADA	23.097,44													